

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**DANILO TADACHI NISHIDA**

**PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA DE IDIOMAS WIZARD:  
UNIDADE TRINDADE, FLORIANÓPOLIS/SC**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**DANILO TADACHI NISHIDA**

**PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA DE IDIOMAS WIZARD:  
UNIDADE TRINDADE, FLORIANÓPOLIS/SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau em bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Valentina Gomes Haensel Schmitt, Msc.


**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**DANILO TADACHI NISHIDA**

**PLANO DE MARKETING PARA A ESCOLA DE IDIOMAS WIZARD:  
UNIDADE TRINDADE, FLORIANÓPOLIS/SC**

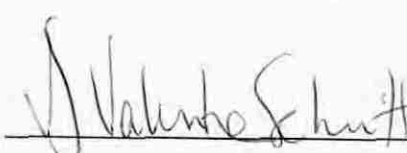
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de Novembro de 2007.



---

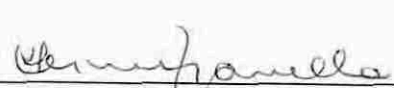
Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



---

Valentina Gomes Haensel Schmitt  
Orientadora



---

Liane Carly Hermes Zanella  
Membro



---

Kelly Cristina Benetti  
Membro

**Dedico este trabalho,**

*Aos meus pais Kunio e Maria,  
E meus irmãos Sandra e Ricardo,  
Pelo apoio e compreensão.*



## **Agradecimento**

*À minha família.*

*Aos meus colegas e amigos do curso de Administração.*

*A Wizard pela disponibilização das informações para a realização deste estudo.*

*A todos os professores que muito me ensinaram durante todo o curso.*

*A minha grande mestre e orientadora Valentina, pelos ensinamentos, disposição  
energia e suporte durante o trabalho.*

*E aos meus amigos que acreditaram, contribuíram e me suportaram durante os  
últimos meses de pressão para que o meu objetivo se tornasse real.*

*"As pessoas que vencem neste mundo, são as que  
procuram as circunstâncias de que precisam,  
e quando não as encontram as criam".*

*(Bernard Shaw)*

## RESUMO

NISHIDA, Danilo Tadachi. **Plano de Marketing para a Escola de Idiomas Wizard:** Unidade Trindade, Florianópolis/SC. 2007. 100 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.  
Orientadora: SCHMITT, Valentina Gomes Haensel, Msc

O presente estudo tem como finalidade elaborar um plano de marketing para a escola de idiomas Wizard, localizada na Avenida Madre Benvenuta no bairro Trindade, objetivando a proposição de ações de marketing que façam com que a organização aumente a sua participação no mercado da região no 1º semestre de 2008. Quanto à caracterização da pesquisa o estudo é descritivo, além de ser um estudo de caso, por se tratar de uma organização em específico. A coleta de dados fundamentou-se através da comunicação, com entrevistas informais, observação e análise de documentos, sendo que o método de pesquisa utilizado foram quantitativos e principalmente qualitativos. Para a efetivação do trabalho partiu-se do conhecimento da história da empresa, para então conhecer e analisar os ambientes externo e interno da organização, ao qual possibilitou a identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (matriz SWOT), ainda assim considerando questões relativas à gestão de riscos relacionadas à empresas prestadoras de serviços e os 8 P's. Sendo que nas próximas etapas definiram-se os objetivos e metas. A partir destes utilizou-se estratégias de crescimento e respectivas ações de marketing, sempre alinhadas com as oportunidades encontradas na região de atuação, ressaltando os públicos universitários e empresariais. Por fim, o estabelecimento das formas de controle que farão com que a empresa se situe com relação aos resultados das ações, e possa se alinhar caso necessário ao atingimento dos objetivos e metas propostos.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing; Gestão de Serviços; Ambientes Externo e Interno.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças que movimentam um setor .....	27
Figura 2: Composto do ambiente interno .....	30
Figura 3: Interação entre as ferramentas de marketing.....	34
Figura 4: Áreas da Wizard Trindade.....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo geral	16
1.1.2 Objetivos específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	17
 <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	 19
2.1 ORGANIZAÇÕES	19
2.2 SISTEMAS ABERTOS: AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	20
2.2.1 Ambiente externo	21
2.2.1.1 Análise dos fornecedores	23
2.2.1.2 Análise do cliente	23
2.2.1.3 Análise da concorrência	25
2.2.1.4 Análise do mercado/submercado	27
2.2.1.5 Análise ambiental	28
2.2.2 Ambiente interno	29
2.3 ATIVIDADES DE GESTÃO	31
2.4 GESTÃO DE MARKETING	33
2.4.1 Composto de <i>marketing</i>	33
2.4.2 Gestão de <i>marketing</i> de serviços	34
2.4.3 Plano de <i>marketing</i>	36
2.4.3.1 Sumário executivo	39
2.4.3.2 Diagnóstico organizacional (análise ambiental e análise SWOT)	40
2.4.3.3 Metas e objetivos de <i>marketing</i>	42
2.4.3.4 Estratégias de <i>marketing</i>	42
2.4.3.5 Implementação de <i>marketing</i>	43
2.4.3.6 Avaliação e controle	44
2.4.4 Dificuldades na criação do plano de <i>marketing</i>	45
 <b>3 METODOLOGIA</b>	 47

3.1 TIPO DE PESQUISA.....	47
3.2 DELIMITAÇÃO DA UNIDADE-CASO.....	48
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	48
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	50
<b>4 PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>51</b>
4.1 HISTÓRIA DA FRANQUIA WIZARD .....	51
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	52
<b>4.2.1 Análise do cliente .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2.2 Análise do mercado e da concorrência.....</b>	<b>54</b>
4.2.2.1 Yázigi.....	54
4.2.2.2 CCAA .....	55
4.2.2.3 Fisk.....	56
4.2.2.4 Extracurricular (UFSC) .....	56
4.2.2.5 CCI – Centro de Cultura Inglesa .....	57
<b>4.2.3 Análise dos fornecedores.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.4 Análise ambiental.....</b>	<b>60</b>
4.2.4.1 Ambiente tecnológico .....	60
4.2.4.2 Ambiente governamental.....	62
4.2.4.3 Ambiente econômico .....	63
4.2.4.4 Ambiente sócio-cultural .....	64
4.2.4.5 Ambiente demográfico.....	65
<b>4.2.3 Oportunidades e ameaças.....</b>	<b>67</b>
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	69
<b>4.3.1 Áreas funcionais .....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.2 Gestão de serviços.....</b>	<b>72</b>
4.3.2.1 Risco dos serviços .....	72
4.3.2.2 Gestão dos 8 P's .....	74
<b>4.3.2.2.1 Produto.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.2.2.2 Praça.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.2.2.3 Processo de ensino.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.2.2.4 Produtividade e qualidade.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.2.2.5 Pessoas.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.2.2.6 Promoção e informação.....</b>	<b>78</b>

<b>4.3.2.2.7 Preço</b> .....	79
<b>4.3.2.2.8 Evidência física</b> .....	79
<b>4.3.3 Indicadores de desempenho</b> .....	80
<b>4.3.4 Pontos fortes e fracos</b> .....	83
<b>4.4 ANÁLISE SWOT</b> .....	84
<b>4.5 ESTABELECIMENTO DAS METAS E OBJETIVOS</b> .....	86
<b>4.6 ESTRATÉGIA</b> .....	87
<b>4.7 IMPLEMENTAÇÃO</b> .....	88
<b>4.8 AVALIAÇÃO E CONTROLE</b> .....	92
 <b>5 CONCLUSÃO</b> .....	 94
 <b>REFERÊNCIAS</b> .....	 97

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito da competitividade do mercado as empresas estão cada vez mais adotando estratégias e políticas que tragam o diferencial competitivo e tornem a empresa próspera no segmento de atuação ao qual está inserida.

Neste cenário, o avanço das tecnologias e a conseqüente criação da Internet transformaram o mundo nos últimos anos, um novo mundo de oportunidades e ao mesmo tempo desafios havia sido criado. Pinho (2000) considera que a expansão da Internet a nível mundial apresentou taxas de crescimento vertiginosas, estimuladas principalmente por causa da difusão do acesso à rede entre as pessoas comuns, além do ingresso contínuo e maciço de organizações, instituições, empresas comerciais, industriais e de serviços no ciberespaço.

Então a Internet possibilitou que o mundo se comunique e interaja em tempo real, cujas pessoas, organizações e empresas de diferentes países, culturas, idiomas estejam cada vez mais próximas, ocasionando uma grande troca de informações e facilitando a interação entre as partes, indiferente ao local que as mesmas se encontrem.

Decorrente desta mudança cultural ao qual vivemos, torna-se importante que as pessoas preparem-se a esta nova realidade, e estejam prontas para se comunicar e conviver com pessoas de diferentes culturas e que falem diferentes idiomas.

“O plurilinguismo é um componente atual da comunicação, da informação, do comércio, da aprendizagem, da tecnologia, da diplomacia, da pesquisa e da cultura” (COSTA et al, 2002, p. 34).

O aprendizado de outras línguas se mostra de caráter essencial neste contexto, tanto no âmbito pessoal, de proporcionar que as pessoas possam interagir e aprender cada vez mais com pessoas de outros países, como de caráter profissional, aos quais as empresas cada vez mais valorizam que as pessoas dominem outros idiomas para auxiliar a organização a crescer e prosperar em âmbito global. Sendo assim, Costa et al (2002, p. 13) considera:

No cenário da globalização o conhecimento de línguas estrangeiras assume um caráter definitivo e indispensável para a comunicação, tornando-se assim uma exigência crescente no mercado de trabalho.

Considerando que no Brasil, tendo como língua oficial a língua portuguesa, reforça-se a necessidade de que as pessoas aprendam e dominem um outro idioma, ao qual Leffa (2004 apud Siqueira, 2001, p. 24) observa sobre a língua inglesa:

Atualmente, o inglês é a língua nativa de mais de meio bilhão de pessoas oriundas tanto do centro quanto da periferia do globo. É a língua mais falada do mundo por não-nativos, que nativos. São três falantes não-nativos para cada falante nativo.

Enquanto isso, Brito e Martins (2004) observam que a língua portuguesa, é falada oficialmente pelos seguintes países: Timor-Leste, Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, e São Tomé e Príncipe. Ao qual percebe-se que com exceção de Portugal, os demais são países considerados subdesenvolvidos.

Observando a necessidade de ensino de idiomas no mercado brasileiro, o empreendedor Carlos Wizard Martins resolve criar uma nova escola de ensino de idiomas (TONOCCHI, 2006):

As experiências que eu tive, tanto como aluno quanto como instrutor, foram as bases para eu desenvolver a metodologia de ensino da Wizard. Montei o programa depois de acompanhar muitos jovens que, em um período curto, acabavam aprendendo o idioma. Nessa época, surgiu a idéia de ensinar o inglês voltado para a conversação e para quem tem urgência no aprendizado.

Atualmente, segundo dados retirados de Gomes (2002), a Wizard Brasil conta com cerca de 1.200 franqueados, os quais geram 15.000 empregos e atendem um valor aproximado de 500.000 alunos tanto no Brasil como no exterior.

O estado de Santa Catarina conta com cerca de quarenta e cinco escolas distribuídas por todas as regiões do estado, sendo que a unidade da Wizard localizada em Florianópolis no bairro Trindade é considerada a maior escola de idiomas do estado, ao qual está inserida em uma área de 4.000 m<sup>2</sup>, possuindo em sua infra-estrutura piscina, área de lazer, sala de cinema, playground, lareira, amplo



estacionamento, sala de multimídia, além das áreas funcionais da organização, salas de aula, secretaria, recepção e etc.

Decorrente destas informações, o presente estudo tem como finalidade elaborar um plano de marketing para a empresa Wizard ensino de idiomas. Sendo que a unidade do caso em estudo localiza-se no bairro Trindade, no município de Florianópolis/SC, e tem como problema de pesquisa: **“Quais ações de marketing a escola Wizard unidade Trindade deve utilizar para ampliar sua participação no mercado de ensino de idiomas?”**

## 1.1 OBJETIVOS

A partir do tema anteriormente apresentado, o presente trabalho é pautado nos objetivos a seguir.

### 1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de marketing para a Wizard – Unidade Trindade (Florianópolis/SC), com o intuito de aumentar sua participação no mercado no 1º semestre de 2008.

### 1.1.2 Objetivos específicos

A efetivação do objetivo geral é operacionalizada pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o ambiente externo, identificando suas ameaças e oportunidades;
- b) Analisar o ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos;
- c) Estabelecer os objetivos e metas da organização;

- d) Propor estratégias de ação mercadológicas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A partir do interesse da organização em elaborar o presente estudo, e a do acadêmico em querer aperfeiçoar seus conhecimentos nesta área, a justificativa seguirá os critérios que segundo Parra e Santos (1998), devem ser considerados na elaboração de uma justificativa, que são: contribuição da pesquisa para o avanço do conhecimento, seja no campo teórico, no campo prático, seja no avanço de ordem pessoal, e a importância no contexto mais amplo.

Sendo que o trabalho consistiu no sentido de se embasar a partir do conhecimento de pesquisadores da área, e então analisando e comparando as idéias dos diferentes autores, será posto em prática o presente estudo. A contribuição no campo teórico estará presente no sentido de disseminar os conhecimentos desenvolvidos por estes autores tornando-os uma realidade para a organização, e no campo prático por possibilitar que a organização aplique todo este conhecimento.

Assim sendo, acredita-se que o presente estudo possui relevância, pois a partir do mesmo os gestores da organização tem a oportunidade de adquirir uma análise crítica do seu negócio ao visualizar a organização no contexto dos ambientes interno e externo, além de terem um plano visando melhorias dos resultados organizacionais.

Da mesma forma, cabe ressaltar que a empresa já possuía atividades de *marketing*, no entanto, não estruturadas, que contemplassem um diagnóstico dos ambientes, além das ações a serem tomadas visando melhoria nos resultados.

Além disso, o presente estudo contribuirá para a formação do pesquisador tanto no âmbito pessoal quanto acadêmico. No âmbito pessoal, pelo fato desta área ser de interesse do pesquisador, além do mesmo querer atuar nesse segmento de mercado. E acadêmico, por possibilitar que seja posto em prática a teoria resgatada durante o estudo, e tornar isto real à organização estudada, contribuindo para o aprendizado e formação.

O ideal é que todas as organizações se profissionalizassem, e buscassem melhorias e alternativas para o seu desenvolvimento. Sendo o papel do administrador de fundamental importância neste contexto.

A partir disto, considerando um contexto mais amplo, o estudo apresentará no seu resultado final um plano de *marketing* para uma determinada organização. No entanto, ficará registrado a importância deste para a organização, e talvez até sirva de modelo para a aplicação de outros planos de *marketing* em outras organizações, seja através do trabalho final desenvolvido, ou seja pela própria experiência do futuro bacharel em administração.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

As organizações são constituídas por duas ou mais pessoas, aos quais estruturando uma série de atividades, almejam alcançar um propósito comum. segundo Schermerhorn (1999) o propósito da organização é o de produzir bens ou serviços que atendam as necessidades de clientes ou usuários, e que desta forma, algo útil seja gerado para a sociedade.

Além disso, as organizações sempre tiveram um papel fundamental na evolução da sociedade, pois além de suprir as necessidades, com a produção de bens e serviços as organizações englobam outros aspectos importantes e necessários conforme elencam Stoner e Freeman (1985):

- a) as organizações servem à sociedade: As organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos;
- b) as organizações realizam objetivos: Coordenando os esforços de diferentes indivíduos, as organizações nos permitem alcançar metas que, de outra forma, seriam muito mais difíceis ou até mesmo impossíveis de serem atingidas num trabalho individual;
- c) as organizações preservam o conhecimento: Organizações como universidades, museus e corporações são essenciais porque guardam e protegem a maior parte do conhecimento que nossa civilização juntou e registrou, as organizações são o elo de ligação do conhecimento entre as gerações passadas, presentes e futuras. Além disso, as organizações estimulam o desenvolvimento do conhecimento, através de formas mais eficientes de realizar as coisas;
- d) as organizações proporcionam carreiras: As organizações proporcionam uma fonte de renda e sobrevivência, além de poder proporcionar a satisfação e auto-realização pessoal.

Partindo-se destas premissas, as organizações são partes essenciais para o desenvolvimento, pois as mesmas fazem com que a sociedade funcione de uma forma mais produtiva, mais propensa ao crescimento e desenvolvimento, além de possibilitar que as pessoas criem carreiras.

## 2.2 SISTEMAS ABERTOS: AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Uma sociedade é constituída por diferentes organizações passíveis de interação. O sistema aberto é a realidade das organizações empresariais, pois estão sujeitas a trocas e interações proporcionadas pelo ambiente ao qual fazem parte. Os sistemas abertos apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas, e no qual para sobreviverem devem se adaptar as condições do meio (Chiavenato, 1993; Schermerhorn, 1999).

Por haver a interação com o ambiente externo, entende-se que é de fundamental importância para a sobrevivência das organizações, que se faça uma análise da empresa neste contexto. Pois a análise do ambiente externo tem a finalidade de estudar a relação do ambiente com a organização, identificando-se as ameaças, as oportunidades, bem como verificar a atual posição de seu serviço no mercado e propiciar uma prospecção no que tange à posição da mesma desejada no futuro. Assim, a análise do ambiente externo está diretamente relacionada à estratégia da organização, uma vez que as forças externas afetam diretamente no desempenho e nos resultados organizacionais.

Além disso, Costa e Almeida (2002, p. 28) consideram:

No ambiente externo, há componentes de instabilidade marcante, que podem ser vistos a nosso redor e nas organizações com as quais temos algum tipo de relacionamento. A organização vista como sistema aberto interage constantemente com o meio ambiente, tanto influencia como sofre ação das variáveis externas, que, na maioria dos casos, alteram-se com muita velocidade e diferenciação, gerando incertezas que tornam difícil a realização de previsões e de planos de concretude. Contudo, a cada dia, a lógica racional é mais aprimorada, na tentativa de reduzir essas incertezas.

Então no sentido global, o ambiente externo é tudo aquilo que está fora da empresa e de alguma forma interage com a mesma. Daft (1999) exemplifica esta

definição ao dizer que o ambiente organizacional é definido como todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm poder de afetar toda ou parte dela.

Também é necessário que as organizações atentem ao seu funcionamento interno, pois é dali que sairão os devidos produtos e/ou serviços que suprirão as necessidades do mercado, desta forma além de conhecer o ambiente externo, é necessário que os recursos internos acompanhem e se adaptem as transformações que ocorrem no ambiente externo, fazendo-se necessário então a análise do ambiente interno.

E a partir do momento que a organização se conhece internamente, ela saberá quais são seus pontos fortes, pontos fracos, e conseqüentemente poderá elaborar planos com o intuito de fortalecer os pontos fortes, e minimizar ou extinguir os pontos fracos, buscando a otimização da utilização de seus recursos.

Cobra (1992, p. 56) considera que:

É preciso que a organização conheça suas forças e suas fraquezas e, sobretudo, saiba reconhecer suas limitações e suas vantagens em relação à concorrência. Isto implica saber o que ela é capaz de fazer bem feito, identificando as reais necessidades de seus clientes e de seus clientes de forma a poder obter vantagens que a concorrência não possa ter, ou vir a ter, de maneira a tornar duráveis essas vantagens.

### 2.2.1 Ambiente externo

“A análise externa envolve um exame dos elementos externos relevantes para uma organização; ela deve ter um objetivo, concentrando-se na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas” (AAKER, 2007, p. 34).

Richers (2000) ainda considera que as empresas têm pouca ou nenhuma condição de exercer influência sobre o ambiente, portanto, é preciso que as empresas se adaptem a ele.

Dessa forma, por se tratar de um assunto relevante, torna-se imprescindível que a organização a monitore, e se adapte a este ambiente, afim de que acompanhe as tendências de mudança e sobreviva neste mercado altamente competitivo.

Segundo Aaker (2007) a análise externa deve conter os tópicos, conforme Quadro 1:

<b>Análise Externa</b>
1º Análise do cliente
2º Análise da concorrência
3º Análise do mercado/submercado
4º Análise ambiental

**Quadro 1:** Tópicos da análise externa  
Fonte: Adaptado de (AAKER, 2007)

Identificando-se as variáveis externas que influenciam a organização Richers (2000) considera que a análise dos mesmos deve seguir alguns passos:

- a) Avaliar as variáveis ambientais que são de maior relevância para o negócio, identificando-se estas através de reuniões internas conduzidas por consultores externos ou especialistas;
- b) Classificar os fatores escolhidos por ordem de importância para o negócio. Em mercados instáveis as variáveis de ordem macroeconômica e política costumam ter maior peso, que em mercado estáveis;
- c) Avaliar como cada um dos fatores pode afetar o negócio, realizando-se hipóteses com o intuito de tentar prever os efeitos de diferentes cenários. E tentar montar planos alternativos que impulsionem as mudanças positivas ou que amenizem os impactos das mudanças negativas;
- d) Criar mecanismos de monitoramento, projeções e controles para acompanhar as tendências ambientais. Mesmo não sendo 100 % preciso e confiável, é necessário que a empresa esteja preparada para identificar e reagir a estas mudanças.

Ressaltando-se que a análise do setor ao qual a empresa está inserida tem um caráter especial neste contexto, pois a empresa deve no mínimo evoluir a média do seu setor.



### 2.2.1.1 *Análise dos fornecedores*

Os fornecedores são agentes do ambiente que influenciam diretamente no desempenho das organizações, portanto é necessário que as empresas acompanhem e mantenham as parcerias de forma a garantir o sucesso de suas ações.

Stoner e Freeman (1985) consideram que os *stakeholders* externos são: os clientes, fornecedores, governo, competidores, instituições financeiras, sindicatos, meios de comunicação/mídia e os grupos de interesses especiais. Enquanto que os *stakeholders* internos se resumem aos: empregados e aos acionistas.

### 2.2.1.2 *Análise dos clientes*

Na análise do cliente, deve-se identificar os clientes atuais e potenciais, as necessidades destes clientes, as características dos produtos da empresa e dos concorrentes que atendam as necessidades destes clientes, e o acompanhamento das mudanças dessas necessidades (FERREL et al., 2000). Ou seja, é necessário que a empresa conheça a segmentação de mercado ao qual atua, pois identificando-se este, facilitar-se-á o desenvolvimento de estratégias e o diferencial competitivo.

No entanto, Machado (2005) afirma que as empresas têm que tomar o cuidado de não cair num erro comumente cometido: "Existem grandes diferenças entre o que os clientes esperam dos produtos e serviços oferecidos e a forma como os fabricantes enxergam esses desejos" (MACHADO, 2005, p. 28)

Assim sendo, além de identificar-se a segmentação, é necessário que a organização entenda os fatores que motivam o cliente, o que realmente está por trás de suas decisões de compra. Deve-se dessa forma atribuir ao cliente um papel de parceiro ativo, pois as necessidades e motivações dos mesmos deverão indicar a estratégia de atuação da organização. "A análise das motivações do cliente dá as informações necessárias para decidir que proposição de valor para o cliente adotar" (AAKER, 2007, p. 34).



Cobra (1992) expõe os fatores que influenciam o comportamento do cliente, conforme Quadro 2:

<b>Cultural</b>				
- Cultura	<b>Social</b>			
- Subcultura	- Família	<b>Pessoal</b>		
- Classe Social	- Papel desempenhado	- Idade	<b>Psicológico</b>	
	- Status social	- Estágio do ciclo de vida	- Percepção	<b>Comprador</b>
		- Circunstâncias e perspectivas econômicas	- Motivação	
		- Estilo de vida	- Crenças e atitudes	
		- Personalidade e auto conceito		

**Quadro 2:** Fatores que influenciam o comportamento do cliente  
Fonte: Cobra (1992, p. 204)

“As pessoas crescem aprendendo a estabelecer valores, percepções e preferências, através do processo de socialização que envolve a família, os amigos e outros grupos” Kotler (apud COBRA, 1992, p. 204). O fator cultural influencia os aspectos de compra dos clientes, pois a partir do grupo (nacionalidade, religião, racial, regional, classe social) ao qual o indivíduo está inserido ele desenvolverá seus próprios conceitos de valores, percepções e preferências.

O fator cultural e o fator social estão intimamente ligados, pois a cultura é desenvolvida a partir da socialização. Sendo que “o comportamento de consumo das pessoas é largamente influenciado por fatores, como o grupo de referência, a família, o papel social e o status” (COBRA, 1992, p. 205). O grupo de referência dos indivíduos é constituído pela família, amigos e grupos que fazem parte do seu círculo de convívio, sendo que a influência destes dependerá da intensidade da influência.

“Cada cliente reage de forma diferente sob estímulos iguais, e isso ocorre porque cada um possui no cérebro uma ‘caixa preta’ diferente” (COBRA, 1992, p. 209). Ou seja, os fatores pessoais influenciam o indivíduo de forma única, pois as pessoas são diferentes umas das outras, e as respostas dos indivíduos aos estímulos recebidos são distintas. Neste contexto as pessoas apresentam diferentes formas de aprendizados, aos quais pode ser através de leitura, audição, pensamento, observação e experimentação. Assim como em diferentes idades ou

ciclo de vida os indivíduos possuem diferentes hábitos. Desta forma, deve-se atentar as características pessoais que se busca atingir no mercado.

<b>Estágio do ciclo de vida</b>	<b>Estilo de vida e hábitos de consumo</b>
Estudante	Prática de esportes
Recém-casado	Curte a casa e passeios; carro, móveis, roupas
Meio de carreira profissional	Viagens, roupas, livros, cursos de aperfeiçoamento
Auge da carreira profissional	Roupas, carros luxuosos, casas de praia e campo
Aposentado	Eventos culturais e sociais, viagens.

**Quadro 3:** Mudança de estilo de vida conforme o ciclo de vida

Fonte: Cobra (1992, p. 211)

No âmbito dos fatores psicológicos, deve-se considerar os aspectos da percepção, motivação e crenças e atitudes. “A percepção consiste no processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta uma informação para criar uma significativa imagem do mundo” (COBRA, 1992, p. 219). Enquanto que a motivação consiste em satisfazer uma necessidade, e as crenças e atitudes são advindas dos processos de ações e aprendizados já vividos anteriormente. Então todos estes aspectos devem ser considerados, pois o indivíduo agirá de acordo com suas necessidades, sua percepção com relação ao objeto avaliado, além das influências geradas por crenças e atitudes vividos anteriormente.

Além de todos estes fatores também deve-se estar atento à identificação das necessidades não-atendidas, pois a mesma poderá significar novos segmentos de atuação, gerando novas oportunidades de negócio.

### *2.2.1.3 Análise da concorrência*

Segundo Kotler (2000) a identificação dos concorrentes pode ser feita de duas formas. Através da análise setorial, que consiste em identificar o grupo de empresas que oferecem um produto/serviço que são substitutos próximos uns dos

outros, ou através da análise de mercado, que identifica os concorrentes que atendam às mesmas necessidades dos clientes.

Além disso, Cobra (1992, p. 443) considera que alguns passos devem ser seguidos para administrar a ação da concorrência:

- a) Identificar quem são os principais concorrentes;
- b) Identificar o que o concorrente pode fazer;
- c) Identificar as principais estratégias da concorrência;
- d) Mapear o posicionamento da empresa frente à concorrência;
- e) Determinar os objetivos da concorrência;
- f) Avaliar as principais forças e fraquezas da concorrência;
- g) Estimar o poder de reação da concorrência;
- h) Estabelecer um sistema de inteligência para enfrentar a concorrência;
- i) Selecionar os concorrentes que devem ser atacados e os que devem ser evitados.

No entanto, Cobra (1992) expõe que as organizações costumam escolher como seus principais concorrentes às empresas acima ou abaixo em desempenho de vendas, quando na realidade as verdadeiras ameaças não costumam vir de concorrentes diretos ou de concorrentes que oferecem produtos similares ou análogos, mas o verdadeiro inimigo é:

Aquele que está roubando mercado, direta ou indiretamente, que é inimigo de um negócio, que rouba os lucros obrigando à empresa a sacrifícios de preço, ou ainda aquele que leva a organização a retardar os investimentos e modificações operacionais e de produtos realmente importantes. (COBRA, 1992, p. 444)

Identificando-se os concorrentes, Ferrel et al. (2000) afirma que é necessário que as ações atuais e futuras deles sejam monitoradas constantemente, e em complemento Cobra (1992) considera que a concorrência tem um fator relevante para a evolução das empresas, pois a concorrência faz com que as empresas se organizem, adaptem-se e inovem para que possam continuar no mercado.

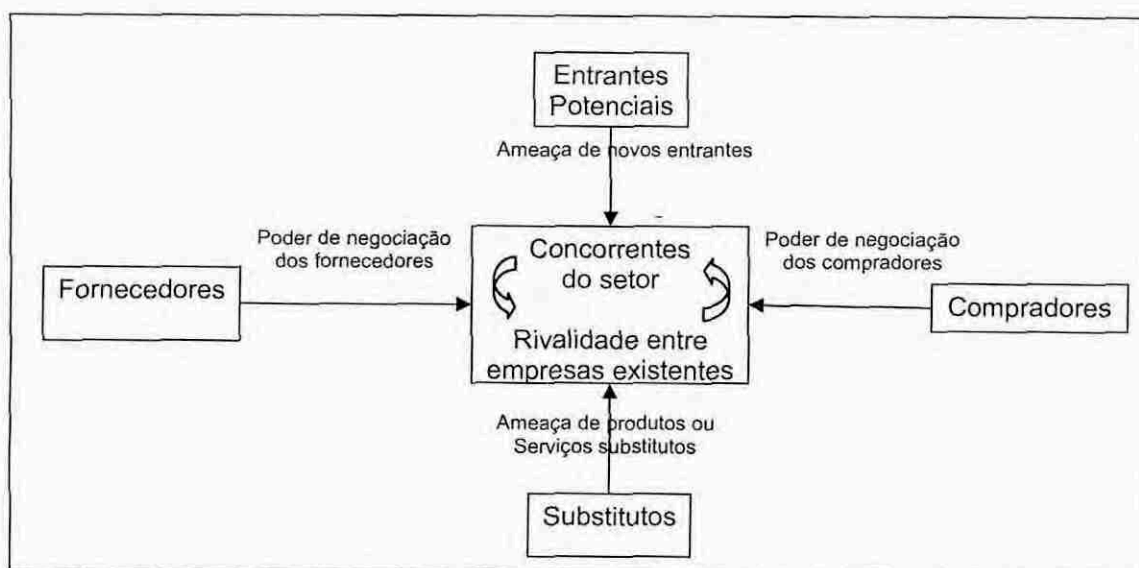
E para se elaborar uma estratégia Aaker (2007) considera que alguns pontos devem ser avaliados comparativamente aos concorrentes, que são: desempenho, imagem e personalidade, objetivos, estratégia atual e passada, cultura, estrutura de custo, e os pontos fortes e fracos.

#### 2.2.1.4 Análise do mercado/submercado

A análise do mercado baseia-se na análise do cliente e do concorrente para fazer alguns julgamentos estratégicos sobre um mercado (e submercados) e suas dinâmicas (AAKER, 2007, p. 88).

Segundo Aaker (2007) a análise do mercado está consubstanciado em dois pontos. O primeiro refere-se à atratividade do mercado/submercado e o segundo no entendimento das dinâmicas do mercado, de forma que a empresa possa identificar as ameaças e oportunidades e adaptar a estratégia.

Enquanto isso, Porter (1986 apud RICHERS, 2000) considera que 4 forças competitivas movimentam o espírito de um setor:



**Figura 1:** Forças que movimentam um setor  
Fonte: Porter (apud Richers, 2000, p. 169)

Analisando-se as 4 forças segundo Porter (apud RICHERS, 2000): a ameaça de novos produtos entrantes consiste na criação de barreiras, por parte das empresas que já estão no mercado, e tem o intuito de resistir às ameaças de novos concorrentes no mercado; ameaças de produtos substitutos, abrange toda gama de bens que competem pelo dinheiro do cliente, e não apenas os produtos de concorrência direta; poder de barganha dos fornecedores, é relativo ao grau de dependência de ambos os lados, e é necessário que a empresa opere com contratos, e manutenção de dois ou três fornecedores competitivos entre si para que

diminua o grau de dependência entre empresa-fornecedor; o poder de barganha dos clientes, esse tópico pode se tornar crítico a partir do momento que a empresa tem poucos clientes, pouco capital e desta forma fica nas mãos do comprador. Além de também estar vinculado à tendência de substituição de produtos nacionais por importados, principalmente dos países que tem um baixo custo de mão-de-obra.

Desta forma, para se entender o mercado ao qual a organização está inserida, é necessário que a mesma identifique, avalie e acompanhe estas 4 forças que movimentam um setor, pois estas afetam diretamente nos resultados da organização.

Além disso, faz-se necessário a análise dos fatores ambientais, conforme próximo tópico.

#### 2.2.1.5 Análise ambiental

Para Aaker (2007) a análise ambiental são forças importantes que atuam fora dos mercados imediatos e da concorrência de uma organização, mas que afetam diretamente em suas operações e sua forma de atuação. Ao qual foi dividido em 5 ambientes:

- a) Tecnológico: Os avanços tecnológicos proporcionam a evolução e a melhoria da sociedade, e segundo Cobra (1992) os recursos tecnológicos podem trazer o diferencial competitivo, através da possibilidade de desenvolvimento de novos produtos, o aprimoramento de produtos já existentes, e até o aprimoramento de desempenho das tarefas gerenciais.
- b) Governamental: “Numerosas leis e regulamentos têm o potencial de influenciar as decisões e as atividades de *marketing*” (FERREL et al., 2000, p. 48). Sendo assim, pelo fato das empresas terem que seguir essas regras jurídicas para que funcione de forma legal, as eventuais alterações de leis podem gerar ameaças ou oportunidades estratégicas.
- c) Econômico: Nesse ambiente deve-se avaliar as condições econômicas gerais na região em que a empresa opera. Itens como inflação, nível de emprego, renda, taxa de juros, impostos, restrições comerciais, tarifas, e os estágios atuais e futuros do ciclo dos negócios podem afetar diretamente

nos resultados da organização. E segundo Cobra (1992) o ambiente econômico é o mais volátil a afetar os negócios, e sobre ele não é possível exercer controle.

- d) Cultural: Ferrel et al. (2000) considera que os fatores socioculturais afetam profundamente em mudanças nas atitudes, crenças, normas, costumes e no estilo de vida das pessoas. E está intimamente ligada ao comportamento do cliente, e a observação das tendências socioculturais é importante para determinar o que, onde e como, os clientes consomem.
- e) Demográfico: A idade, renda, educação e localização geográfica são bases importantes para se verificar as tendências demográficas de um mercado. As empresas devem acompanhar as mudanças deste cenário, desde o envelhecimento da população, das taxas de imigração, o crescimento populacional, todos estes fatores devem ser acompanhados e compreendidos pois essa fragmentação exige diferenciações.

Por fim, analisando-se estes 5 ambientes, a empresa estará apta a traçar as ameaças e oportunidades proporcionadas pelo ambiente externo. Mas além disso, o levantamento do ambiente interno e seus respectivos pontos fortes e fracos são necessários se identificar.

### **2.2.2 Ambiente interno**

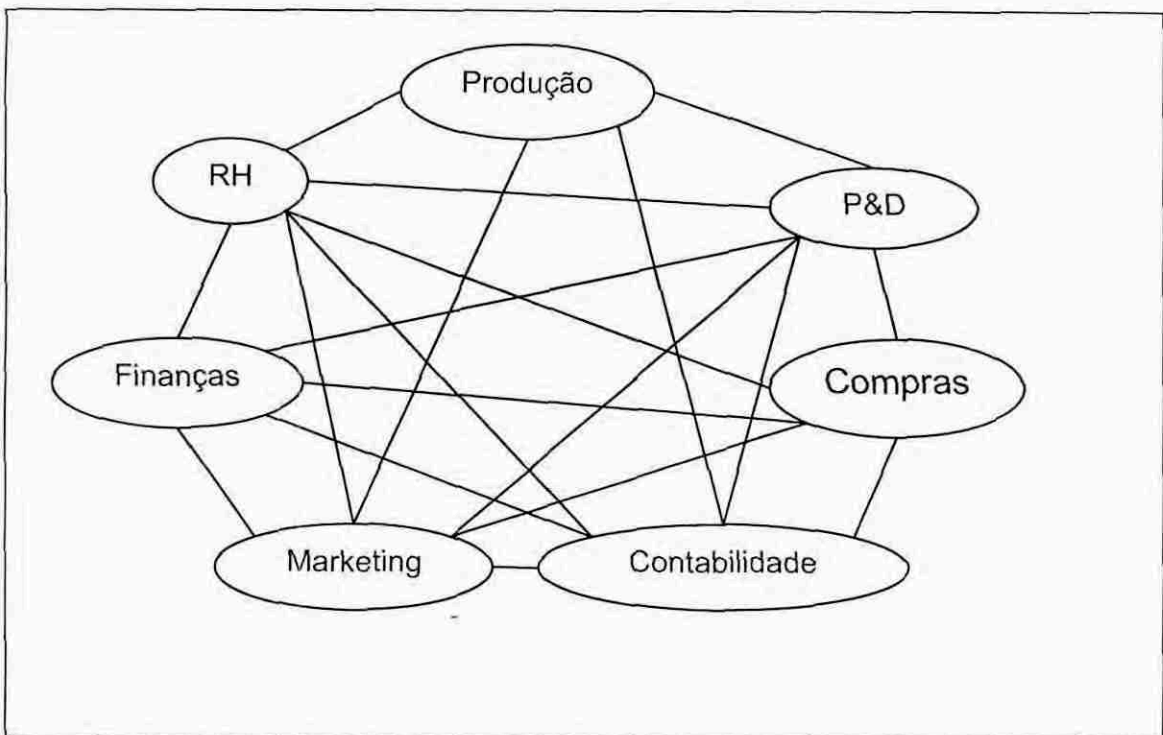
A análise do ambiente interno deve considerar a avaliação em relação a seus objetivos, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e às lutas políticas e de poder (Ferrel et al., 2000).

Em contrapartida, Aaker (2007, p.38) considera que a análise interna "visa fornecer um entendimento detalhado de aspectos estrategicamente importantes para a organização". Além disso o autor considera que o ambiente interno deve ser avaliado a partir de indicadores financeiros como lucratividade, vendas, retorno sobre ativos, e também por indicadores de desempenho não-financeiros como satisfação do cliente, lealdade à marca, qualidade do produto/serviço, associações



de marca/empresa, atividade de novos produtos, capacidade e desempenho de gerentes/funcionários.

Cobra (1993) complementa ao considerar que as empresas são constituídas por algumas unidades funcionais conforme Figura 2:



**Figura 2:** Composto do ambiente interno  
Fonte: Cobra (1992, p. 125).

Sendo que é necessário que todas estas áreas da organização estejam alinhadas para trabalhar em prol de atender as necessidades do mercado. Cobra (1993) considera que coordenar estes departamentos é um permanente desafio, já que cada área tem interesses distintos, o que gera conseqüentemente conflitos internos.

Entender o ambiente interno, nada mais é do que conhecer e entender da própria organização, saber no que a empresa é boa, o que tem a melhorar, visando fortalecer estes pontos fortes e amenizar ou extinguir os pontos fracos identificados.

## 2.3 ATIVIDADES DA GESTÃO

Os administradores dentro das organizações, têm como função ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos, utilizando da melhor forma possível os recursos que dispõe, sejam financeiros, humanos, materiais, entre outros.

Assim sendo, os administradores devem sempre buscar o máximo de eficiência e eficácia no processo de gestão. Segundo Schermerhorn (1999) eficiência está relacionada ao bom aproveitamento dos recursos, enquanto a eficácia é o cumprimento da meta.

E para que consiga atingir a eficácia e eficiência Schermerhorn (1999) considera que os gestores devem seguir 4 funções básicas: Planejamento, Organização, Liderança e Controle.

O planejamento consiste na etapa de elaboração dos objetivos que nortearão o destino da empresa, a devida alocação dos recursos, e a identificação das ações que serão necessárias para que se alcance os objetivos. Stoner e Freeman (1985, p. 136) definem o planejamento como: “determinar os objetivos” certos “e em seguida escolher os meios” certos “de alcançar estes objetivos”, fazendo uma analogia com os conceitos de eficácia e eficiência.

Além disso, Schermerhorn (1999) complementa ao considerar que o planejamento deve seguir algumas etapas que são:

- a) Definir os objetivos;
- b) Determinar onde você está em relação aos objetivos;
- c) Desenvolver premissas com relação às condições futuras;
- d) Analisar ações alternativas e fazer um plano para realizar os objetivos;
- e) Implementar o plano e avaliar os resultados.

Ao definir o planejamento, o gestor deve seguir a próxima etapa que seria a Organização. A organização é a etapa a qual os recursos são alocados com o intuito de que o plano seja executado adequadamente, objetivando atingir as metas estabelecidas no planejamento.

“Organizar é o processo de criar disposições de pessoas e recursos no trabalho, seja para uma pequena unidade, uma grande divisão ou todo um empreendimento” (SCHERMERHORN, 1999, p. 161).



Para Stoner e Freeman (1985) a elaboração da etapa de organização deve partir da estrutura organizacional, pois ela define como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas.

Então, é a partir da estrutura organizacional que se observará às divisões das atividades, as cadeias de comando, além do processo de comunicação interno.

Após a organização dos recursos, os gestores devem liderar com entusiasmo mostrando o caminho que a organização deve seguir, para que haja o alinhamento de todos em prol dos objetivos da organização. "Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo" (STONER; FREEMAN, 1985, p. 344).

Já Schermerhorn (1999, p. 224) considera que "liderança é o processo de incitar o entusiasmo das pessoas pelo trabalho duro e direcionar seus esforços para cumprir planos e alcançar objetivos".

Apesar de ambos considerarem a liderança como um fator de alinhamento organizacional, observa-se no conceito de Schermerhorn (1999) um olhar mais crítico com relação à imagem e a influência do líder em instigar que as pessoas dêem o seu melhor e conseqüentemente tenham maior produtividade.

E a última etapa do processo de gestão, é a do controle, que consiste em garantir que a empresa cumpra com o que foi planejado. Stoner e Freeman (1985) observam que o controle tem início no ponto em que o planejamento termina, ou seja, a última etapa do planejamento é justamente acompanhar que a execução esteja ocorrendo conforme o planejado.

Tanto Stoner e Freeman (1985) como Shermerhorn (1999) apresentam o controle como sendo dividido em 4 etapas:

- a) Escolha dos métodos de medição;
- b) Aferir o desempenho;
- c) Verificar se o desempenho corresponde ao planejado;
- d) Aplicar ações de correção, caso o planejado não esteja sendo cumprido.

Sendo assim, a etapa de controle é o ponto ao qual as organizações aferem os resultados organizacionais e fazem o devido alinhamento de eventuais desvios de rumo para que a organização atinja seus objetivos previamente estabelecidos na etapa de planejamento.

## 2.4 GESTÃO DE MARKETING

Conforme Dias (2003, p. 2) o *marketing* é “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*”.

A gestão de *marketing* engloba as atividades de tomar decisões, gerir recursos, coordenar processos e avaliar resultados, sendo que as decisões e ações específicas da função de *marketing* envolvem quatro variáveis que compõe o composto de *marketing*: Produto, preço, promoção e distribuição (DIAS, 2003).

Então, a gestão de *marketing* engloba as decisões relativas aos produtos que a organização trabalha ou irá trabalhar, aos preços que serão estabelecidos e o devido posicionamento no mercado, as promoções e formas de divulgação, além do ponto ao qual a empresa irá atuar e distribuir os seus produtos no mercado.

### 2.4.1 Composto de *marketing*

Para que se tenha uma boa gestão de *marketing*, é necessário que a empresa tenha claro o seu composto de *marketing*, e saiba combinar os 4 fatores para que se torne atrativo ao cliente. “As decisões estratégicas para o composto de *marketing* envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição que, na maior extensão possível, atende às necessidades dos clientes” (FERREL et al., 2000, p. 94).

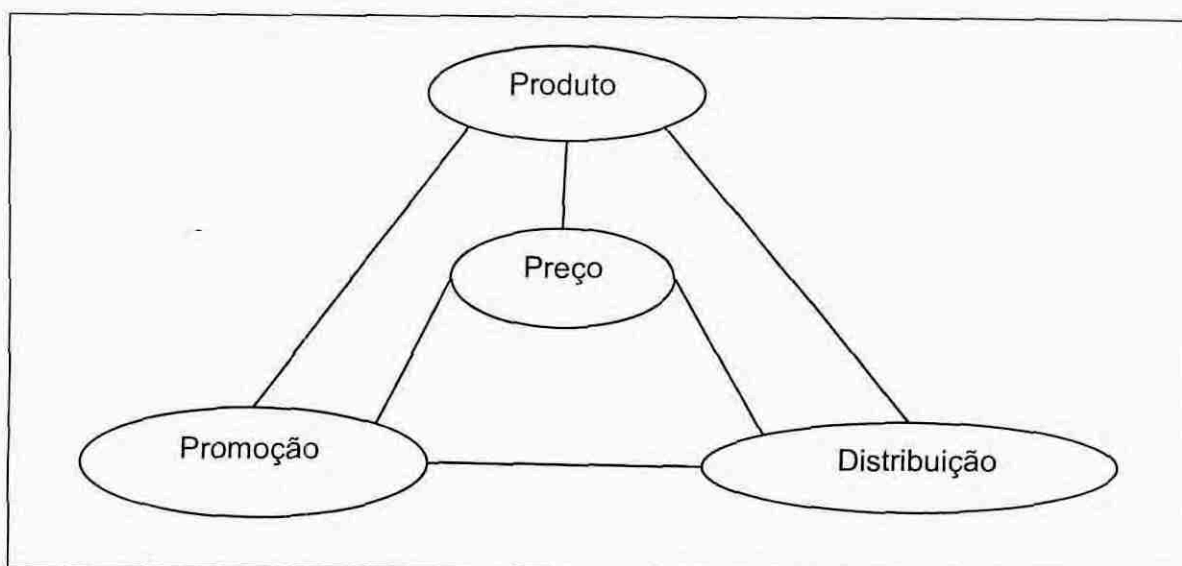
Segundo Ferrel et al. (2000) a intenção da administração do composto de *marketing* é o de gerar valor e satisfação superiores aos dos concorrentes, fazendo com que os clientes optem pela escolha dos produtos/serviços da empresa.

Machado (2005) descreve os 4 elementos do composto como sendo:

- a) Produto: É o que a empresa tem para oferecer, sempre objetivando que os produtos e serviços oferecidos atendam ou superem as necessidades e desejos dos clientes. Sendo que alguns elementos são importantes para a escolha do cliente como: qualidade, embalagem, prestígio da marca e o pós-venda;

- b) **Preço:** É o valor do produto ou serviço que a empresa oferece. Sendo que é necessário que a empresa considere algumas características para a formulação do preço: estrutura de custos, preços da concorrência, condições de pagamento e a percepção e satisfação do cliente;
- c) **Promoção:** É a forma de divulgação do produto/serviço da empresa, e compreende todos os recursos que possam ser utilizados para que se torne conhecido e lembrado pelos clientes;
- d) **Pontos de venda (Distribuição):** São os locais onde o produto/serviço será disponibilizado para os clientes, sendo que é de fundamental importância que esteja posicionado próximo ao público potencial.

Cobra (1992), demonstra a interação dos 4 Ps através da Figura 3:



**Figura 3:** Interação entre as ferramentas de *marketing*  
Fonte: Cobra (1992, p. 42).

Estas 4 variáveis são peças chaves para o sucesso do negócio da organização, pois estão diretamente relacionadas à decisão de compra do cliente.

#### **2.4.2 Gestão de *marketing* de serviços**

Segundo Cobra (1991) a área de serviços no Brasil representa cerca de 57% do PIB do país, enquanto que em países do primeiro mundo como os Estados

Unidos esse valor chega a 70%. Sendo uma tendência que a área de serviços cresça, e que cada vez mais a informação seja o diferencial competitivo entre as organizações.

Assim sendo, a área de serviços é um grande mercado que está em franco crescimento, gerando várias oportunidades. E para se entender o conceito de serviços DIAS (2003, p. 106) considera que “Serviço é um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício”.

No entanto, para se entender o *marketing* de serviços Etzel, Walker e Stanton (2001) consideram que é necessário primeiramente conhecer as características próprias que os serviços possuem: intangibilidade, não podem ser palpados, indivisibilidade, não podem ser separados da pessoa que o presta, heterogeneidade, é impossível padronizar e perecibilidade não podem ser estocados.

Pelo fato dos serviços terem características diferenciadas dos produtos, Dias (2003, p. 108) considera que conseqüentemente o processo de aquisição de um serviço apresenta mais riscos para os clientes, aos quais são:

- a) Risco funcional: mau desempenho;
- b) Risco financeiro: perda financeira, custos imprevistos;
- c) Risco temporal: atrasos, perda de tempo;
- d) Risco físico: instalações, doença, mal-estar físico;
- e) Risco psicológico: emoções negativas, medo;
- f) Risco social: como os outros vão reagir?;
- g) Risco sensorial: sentidos negativos (odor).

Desta forma, é importante que o *marketing* de serviços contemple a integração com todas as áreas funcionais, principalmente a área de RH que é responsável pelo recrutamento, treinamento e remuneração dos profissionais. “O serviço é uma experiência, cuja intensidade, qualidade e memorabilidade dependem do profissional que o desempenha” (DIAS, 2003, p. 108).

Além disso, Dias (2003, p. 108) afirma que a gestão do *marketing* de serviços deve contemplar o chamado 8 Ps:

- a) Elementos do produto: características dos serviços, tendo como referência os benefícios desejados pelo cliente;

- b) Ponto de distribuição e tempo: canais de distribuição e de entrega, que podem ser por meios físicos ou eletrônicos;
- c) Processo: o método e a seqüência na qual o serviço é executado, devendo-se avaliar os graus de padronização e de customização dos processos;
- d) Produtividade e qualidade: é uma variável estratégica pois afeta o custo e o tempo de execução do serviço; porém, muitas vezes pode também afetar a qualidade;
- e) Pessoas: diversos são os serviços que dependem diretamente da interação entre cliente e a pessoa prestadora do serviço, A natureza dessa interação é que irá gerar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente;
- f) Promoção e informação: necessidade de informar o cliente para que ele participe adequadamente do processo de execução ou para que possa avaliar os benefícios;
- g) Preço e outros custos do serviço: o cliente paga por um serviço não apenas as unidades monetárias que desembolsou, mas também outros aspectos, como tempo e custo psicológico (ansiedade e incertezas);
- h) Evidência física: em virtude da sua intangibilidade, o fornecedor procura tangibilizar os serviços pelos aspectos de evidência física, como funcionários, instalações físicas e outros.

Neste cenário, os funcionários têm caráter estratégico, e é de extrema relevância que os mesmos estejam motivados e envolvidos com o trabalho, pois a percepção e avaliação do serviço por parte do cliente, terão influência direta a partir do desempenho dos funcionários que estão dentro do processo.

#### **2.4.3 Plano de *marketing***

Para que as organizações coloquem em prática as suas estratégias de *marketing* é necessário que um plano de ação seja elaborado, de forma clara, concisa, e de fácil entendimento e implementação. Segundo Ferrel et al. (2000) o

plano de *marketing* consiste num relatório ou documento que expõe as informações detectadas no processo de planeamento, ao qual os resultados da análise ambiental, das metas, dos objetivos e dos principais elementos da estratégia de *marketing* devem ser especificados por escrito durante o planeamento estratégico de *marketing*. Sendo assim, o plano de *marketing* será um manual de implementação do planeamento estratégico da organização, com o intuito de implementar, avaliar e controlar o *marketing*.

De forma mais ampla Cobra (1992, p. 88) considera que “o plano de *marketing* identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados”.

Além disso, Cobra (1992) avalia o plano de *marketing* como sendo também uma ferramenta de comunicação. Ao qual integra todos os elementos do composto mercadológico, em um programa de simples compreensão e voltado para uma ação coordenada em todos os níveis do mercado, especificando quem fará o quê, onde, quando e como, sempre focados no atingimento das metas da empresa.

No entanto, Dias (2003) afirma que o plano de *marketing* é elaborado para atingir dois públicos alvos: o interno e o externo da organização.

Internamente o plano de *marketing* servirá para direcionar o trabalho das pessoas do departamento, para coordenar as ações do setor de *marketing* com os outros setores, também como instrumento de prestação de contas e convencimento a alta direção a prover recursos para execução do plano.

Fora da organização o plano de *marketing* pode ser utilizado para convencer os investidores a garantir recursos para as ações do plano, para incentivar parceiros a participar de projetos específicos, ou ainda para convidar outras empresas a estabelecer relações de parceria.

Além de se considerar o público ao qual o plano de *marketing* pode atender, Dias (2003) também o classifica quanto a sua redação e funcionalidade: plano de *marketing* como um roteiro, como um relatório ou como um documento de persuasão.

O plano de *marketing* como um roteiro, é apresentado de forma que especifica o que cada funcionário deve fazer, quando, e com quais recursos, sempre com os objetivos e estratégias servindo de guia dos esforços. E tendo ferramentas



de controles como orçamentos, prazos e lista de projetos e responsabilidades para medir o progresso e o sucesso das ações.

O plano de *marketing* como um relatório tem uma função de caráter informativa, nela fica explícito a coordenação entre os diferentes setores da empresa, e os registros históricos das ações já realizadas. O intuito do plano de *marketing* neste relatório é o de auxiliar a gerência na coordenação dos departamentos e garantir que as estratégias da diretoria estejam sendo seguidas. Além de auxiliar na comunicação entre os setores, ao explicitar as relações que são necessárias para cada atividade entre os diferentes setores.

Além destas funções o plano de *marketing* pode servir como uma ferramenta de persuasão, através dela a organização poderá atrair novos investidores, ou pessoas com recursos que possam auxiliar a empresa a atingir os objetivos corporativos. No entanto, é necessário que haja argumentos que justifiquem o funcionamento do plano e evidências que sustentem esses argumentos. Ao qual Dias (2003, p. 479) reforça ao considerar que:

As pessoas que lêem o plano de marketing como um instrumento de vendas são leitores críticos. Não querem comprometer os seus recursos com um plano passível de falhas, pois precisam se sentir confiantes de que o plano vai funcionar.

Após as considerações do público, da redação e da função do plano de *marketing*, Ferrel et al. (2000) atribui 5 propósitos que o plano de *marketing* deve atender:

- a) Explicar a situação atual e futura da empresa, através da análise ambiental, análise SWOT e a análise do desempenho anterior;
- b) Especificar os resultados esperados;
- c) Descrever as ações que deverão ser adotadas, além de atribuir responsabilidades;
- d) Identificar os recursos que serão necessários para a execução das ações;
- e) Monitorar as ações e os resultados gerados, para garantir o controle e os *feedbacks* corretos das ações.

Os diferentes propósitos apresentados atendem e influenciam os diferentes líderes da organização, desta forma o plano de *marketing* deve apresentar de forma

clara todos estes pontos, para que seu significado possa ser apreciado por todos na organização.

Em contrapartida, além dos propósitos, alguns pontos básicos devem ser levados em conta para a elaboração de um bom plano de *marketing* ao qual segundo Dias (2003): o relatório deve estar bem organizado, claro, completo, coerente, honesto, racional, persuasivo e atualizado.

Partindo-se de todas estas premissas, é necessário criar-se uma estrutura para o plano de *marketing*. "Todos os planos de *marketing* devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações relevantes foram consideradas e incluídas" (FERREL et al., 2000, p. 31).

Ferrel et al. (2000) e Kotler (2000) apresentam como uma estrutura de plano de *marketing* os seguintes tópicos:

- a) Sumário executivo;
- b) Análise ambiental;
- c) Análise SWOT;
- d) Metas e objetivos de *marketing*;
- e) Estratégias de *marketing*;
- f) Implementação de *marketing*;
- g) Avaliação e controle

A partir da estrutura, faz-se necessário o entendimento destes tópicos entre os diferentes pesquisadores.

#### 2.4.3.1 Sumário executivo

O sumário executivo é a primeira etapa do plano de *marketing*, ao qual deve esclarecer de forma resumida do que trata o estudo. "O plano de *marketing* deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações" (KOTLER, 2000, p. 111).

Mas segundo Ferrel et al. (2000) o sumário executivo deve ser uma sinopse do plano de *marketing* global, apresentando os principais pontos da estratégia de



*marketing* e a sua execução, com o intuito de que o leitor identifique rapidamente os principais problemas no processo de planejamento.

Assim sendo, o sumário executivo deverá apresentar os pontos centrais abordados no plano de *marketing* elaborado. No entanto, “embora o sumário executivo seja a primeira parte de um plano de *marketing*, ele deve ser a última parte a ser preparada” (FERREL et al., 2000, p. 33).

#### 2.4.3.2 Diagnóstico organizacional (análise ambiental e análise SWOT)

São inúmeros os fatores que influenciam o desempenho das organizações. Neste contexto as forças tanto externas como internas, podem proporcionar vantagens competitivas, assim como em ameaças à sobrevivência da organização. Desta forma, Dalsasso (1985) considera que as empresas devem manter-se num equilíbrio dinâmico, e que a falta de informações muitas vezes decorrente da sobrecarga dos gestores, pode ser um erro grave, ao qual não raro, passa despercebido ao longo dos anos até que não existam mais oportunidades de recuperação.

Técnicas como o diagnóstico organizacional permite que a empresa verifique a sua situação atual, e a partir deste, os gestores poderão planejar e tomar decisões de forma mais segura, e com menos riscos de erros ao longo do processo. “De fato, a qualidade das decisões do gerente é a medida de sua eficácia” (GIBSON; IVANCEVICH; DONELLY, 1981, p.344).

Sendo que Pina et al (1980), considera que o diagnóstico organizacional consiste num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos, em um dado momento. Identificando as deficiências e os desequilíbrios para que se elabore um programa de reorganização que facilite a tomada de decisões.

Ferrel et al. (2000) corrobora ao considerar que a análise ambiental deve conter o estudo do ambiente externo (fatores econômicos, concorrência, sociais, políticos/legais e tecnológicos), do ambiente do cliente, e do ambiente interno. Decorrente desta análise, Aaker (2007) aponta que os resultados serão a identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Ao considerar a importância do diagnóstico empresarial sobre uma visão estratégica, Oliveira (1989) considera que os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e as oportunidades da empresa são componentes essenciais para uma análise organizacional. Desta forma, a análise SWOT consistirá no enfoque das forças e fraquezas ao analisar o ambiente interno, e nas ameaças e oportunidades ao analisar o ambiente externo.

Segundo Ferrel et al. (2000) as forças são pontos ao qual a empresa apresenta vantagens em relação a seus concorrentes, sendo que a análise das forças deve sempre estar focada no cliente, porque elas só serão significativas quando atendem as necessidades dos clientes. Cobra (1989, p. 51) considera que caso a empresa desconheça suas forças, "estará enfraquecendo o seu poder de fogo de gerar recursos e produzir lucros".

Em contrapartida, "as fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de *marketing*" (FERREL et al., 2000, p. 34). Segundo Cobra (1989) caso a empresa aja calcada em suas fraquezas, ela estará fortalecendo a sua perda de mercado e de lucros.

Ao analisar as oportunidades Ferrel et al. (2000) considera que as mesmas são consequência de condições favoráveis no ambiente e que podem produzir recompensas para a empresa. Machado (2005, p. 52) compartilha de mesma opinião ao afirmar que "oportunidades são fatores favoráveis que precisam ser aproveitados".

Por outro lado, as ameaças são condições ou barreiras que possam prejudicar a empresa de atingir os seus objetivos. "São os problemas detectados na empresa e cujos impactos devem ser reduzidos ou eliminados, pois interferem nos custos e resultados" (MACHADO, 2005, p. 52).

O resultado de uma boa análise SWOT deve encontrar formas de converter as fraquezas em forças e de substituir as ameaças por oportunidades, criando desta forma vantagem competitiva (FERREL et al., 2000).

#### 2.4.3.3 Metas e objetivos de marketing

Na etapa de metas e objetivos é necessário se definir os pontos que a empresa deseja atingir. "Metas e objetivos são declarações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de *marketing*" (FERREL et al., 2000, p. 35).

Além disso, Ferrel et al. (2000) considera que as metas vão além dos resultados que se espera, e são uma declaração simples e ampla do que deve ser realizado na estratégia de *marketing* da organização. Sendo que as metas servem para orientar o desenvolvimento dos objetivos, e direcionar as decisões de alocação de recursos.

Enquanto isso, os objetivos do plano de *marketing* das organizações com fins lucrativos, estão sempre relacionados ao lucro, seja através de vendas, participação no mercado, lançamento de novos produtos, mas todos convergem para o fator lucro. Sendo que os objetivos devem estar sempre focados nos resultados e não nos processos (DIAS, 2003).

No entanto, Cobra (1989, p. 78) considera que "os objetivos precisam ser específicos e mensuráveis no tempo e na quantidade. E a quantificação de um objetivo é normalmente chamada de meta".

Ferrel et al. (2000) considera que os objetivos são mais específicos, enquanto as metas são mais abrangentes, mas ambos são essenciais para o planejamento e a elaboração de estratégias.

#### 2.4.3.4 Estratégias de marketing

A partir da definição dos objetivos e metas, é necessário que a empresa defina as suas estratégias, a fim de criar caminhos para atingir o mercado-alvo.

Ferrel et al. (2000, p. 36) considera que o primeiro passo pra definir a estratégia é:

A seleção do mercado-alvo é o primeiro estágio desse processo. O plano de marketing deve definir claramente os mercados-alvos em termos de uma ou mais variáveis de segmentação importantes: demográfica, psicográfica, uso do produto e assim por diante

Para Costa (2007, p. 45), “as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente tanto ao propósito, como ao ambiente e à capacitação da organização”.

Além de se definir o mercado-alvo é necessário que a empresa estabeleça estratégias de acordo com a realidade da mesma nos âmbitos do propósito, do ambiente e da capacidade da organização.

Segundo Cobra (1989) a empresas podem utilizar três estratégias: manter, crescer, ou até decrescer a participação no mercado, sendo que para cada situação estratégica, devem ser criadas ações táticas como: plano de propaganda, vendas, promoção, *merchandising*, distribuição e etc.

Já Dias (2003) considera que a elaboração da estratégia está relacionada a fazer escolhas, identificando qual será mais eficaz para a organização.

Para se formular as estratégias Cornelis e Pearce (2006) consideram que as mesmas devem ser criadas a partir de três perguntas-chave: Onde estamos? Para onde Vamos? Como chegaremos lá?.

Assim sendo, a etapa de definição das estratégias tem o intuito de definir o caminho ao qual a empresa deve seguir, para que possa atingir os seus objetivos e metas previamente estabelecidos.

#### 2.4.3.5 Implementação de marketing

Após todas as etapas anteriores, é necessário que a organização faça o plano acontecer e implemente o plano de *marketing*. “Implementação de *marketing* é o processo de executar a estratégia de *marketing*, criando ações específicas que assegurarão que os objetivos de *marketing* sejam atingidos” (FERREL et al., 2000, p. 36).

Ou seja, na implementação todas as ações que foram estabelecidas durante o processo de elaboração do plano de *marketing* serão colocados em prática.

No entanto, Cobra (1992, p. 83) salienta que “é preciso que os setores e as pessoas responsáveis por sua implantação estejam devidamente orientados e supervisionados”.

Além disso, Ferrel et al. (2000, p. 36) considera que na implementação serão respondidas as questões sobre a aplicação da estratégia. Sendo estas questões respondidas nesta etapa:

- a) Que ações específicas serão adotadas?
- b) Como essas atividades serão desempenhadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem é responsável pela execução dessas atividades?
- e) Como a execução das atividades do plano será monitorada?
- f) Quanto essas atividades custarão?

Observando-se que estas questões estão fortemente relacionadas à próxima etapa do plano de *marketing*, que é a etapa de avaliação e controle.

#### 2.4.3.6 Avaliação e controle

A última etapa do plano de *marketing* é o de acompanhar, avaliar e controlar o progresso das ações de *marketing*. Ao qual segundo Dias et al. (2003, p. 487) “[...] a avaliação e o controle devem ser detalhados com orçamento, responsáveis e prazos para as ações”.

Sendo que Etzel, Walker e Stanton (2001) consideram que é necessário que sejam feitas avaliações de resultados periodicamente, de forma que estes controles possam identificar falhas do processo, e conseqüentemente a empresa possa fazer alterações no plano para que atinja os resultados esperados.

Cobra (1992) corrobora ao considerar que as empresas são passíveis de sofrerem influências do ambiente, então o papel do controle assume uma função chave ao auxiliar na identificação destas mudanças ambientais. E ainda ratifica que o sistema de controle deve ser simples, contendo os eventos programados, cronograma, recursos alocados, pessoas envolvidas, resultados esperados e os resultados alcançados. Conforme Quadro 4:

Início	Término	Eventos	Resp.	Recursos Alocados	Recursos Utilizados	Resultados Esperados	Resultados Alcançados

**Quadro 4:** Controle das ações  
Fonte: Adaptado de (COBRA, 1992, p. 85)

Desta forma, a etapa de controle visa que o plano ocorra da forma que foi planejada, tentando antever modificações no cenário para que a empresa se adapte, e que gere os resultados ao qual a organização havia projetado. E caso isso não ocorra é necessário se identificar os fatores que influenciaram negativamente, e aprender com a experiência para que os mesmos erros não ocorram futuramente.

**2.4.4 Dificuldades na criação do plano de *marketing***

A criação e utilização dos planos de *marketing* é uma tarefa importante dentro da gestão de qualquer organização. Pois eles colocarão em prática o plano estratégico de *marketing* da organização. Além de permitir que a empresa trabalhe de forma integrada ao ambiente, sendo cada vez mais importante que a empresa esteja alinhada com os interesses de seus clientes.

No entanto, Ferrel et al. (2000, p. 38) identifica alguns problemas que comumente ocorrem no desenvolvimento dos planos de *marketing*, conforme mostra a Tabela 1:



PROBLEMA	PORCENTAGEM DAS EMPRESAS QUE APRESENTAM O PROBLEMA		
	EMP. DE PROD. IND.	EMP. DE PROD. DE CONSUMO	EMP. DE SERVIÇOS
Dificuldade de obter consenso/cooperação	18%	5%	21%
Tempo não suficientemente adequado para a preparação	16%	18%	7%
Dificuldade de fazer previsões	10%	8%	0%
Os planos não são suficientemente sérios	5%	0%	10%
A empresa não está orientada para o mercado	2%	3%	14%
Muito foco no curto prazo	2%	7%	0%
Não há informações suficientemente úteis	8%	8%	3%
As metas da alta administração são irrealistas	5%	5%	3%
Não há suficiente compromisso da alta administração	3%	3%	3%
Não há suficiente pensamento estratégico	4%	3%	7%
As mudanças do mercado são muito rápidas	4%	3%	3%
É necessário planejar muito à frente	3%	2%	0%
Inércia/resistência à mudança	1%	5%	3%

**Tabela 1:** Problemas comuns encontrados na preparação de planos de *marketing*  
 Fonte: Adaptado de (FERREL, 2000, p. 38)

Verificando-se a Tabela 1 percebe-se que os principais problemas encontrados pelas empresas prestadoras de serviços na implantação do plano de *marketing* são: a dificuldade de obter consenso/cooperação entre os setores da empresa, seguido da empresa não estar orientada para o mercado, os planos não são levados a sério, e a falta de tempo para preparar o plano de forma adequada.

Desta forma, deve-se levar em consideração todos estes aspectos na elaboração do plano de *marketing* para que a empresa tente driblar estes problemas e implantar com sucesso o plano de *marketing*.



### 3 METODOLOGIA

Na metodologia, apresentam-se os aspectos pertinentes ao método de pesquisa ao qual foi utilizado para a consecução do trabalho, pois para se ter credibilidade na pesquisa científica a mesma deve seguir regras que a validem como tal. “O método científico caracteriza o estudo científico. Ou seja, se não houver utilização do método científico, a monografia ou artigo não será considerado científico” (ACEVEDO; NOHARA, 2004, P. 50).

Assim sendo, o presente estudo se pauta nos seguintes tópicos: Tipo de pesquisa, Delimitação da Unidade-Caso, Coleta dos dados, Análise e interpretação dos dados e Limitações da pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Selltz et al (1967), Churchill (1979), Green e Tull (1966) (apud ACEVEDO; NOHARA, 2004), ao classificar a pesquisa com relação à sua tipologia o estudo pode ser caracterizado como: Pesquisa exploratória, descritiva ou causal.

A pesquisa exploratória consiste numa investigação, com o objetivo de se ter maior compreensão do assunto a ser estudado. Sendo que a pesquisa descritiva, descreve o fenômeno a ser estudado. Enquanto a pesquisa causal, explica a razão do fenômeno acontecer, identificando fatores que contribuem para que ocorra o fenômeno.

Desta forma, com relação à tipologia o presente estudo é classificado como descritivo, pois o mesmo partiu da pesquisa sobre o assunto, para então se descrever fenômeno.

Ao avaliar os procedimentos, o presente estudo é classificado como bibliográfico-documental, ao qual segundo Gil (1991) consiste em utilizar os materiais disponíveis como livros, pesquisas, e até documentos da organização, como planejamento estratégico, diagnóstico organizacional, monografias entre outros.

Além disso, o presente estudo é caracterizado como estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 50) “É a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”. Sendo que o estudo de caso apresenta quatro fases, a saber: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados, redação do relatório (Gil, 1991). As mesmas sendo descritas a seguir.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA UNIDADE-CASO

A unidade-caso estudada consiste numa rede de ensino de idiomas (Wizard), mas limitando-se a elaboração do estudo de caso ao franqueado da unidade Wizard localizada no estado de Santa Catarina, cidade de Florianópolis, no bairro Trindade.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo está baseado na fundamentação teórico-empírica, ao qual coletou-se conhecimentos gerados por outros autores, e o estudo de caso, ao qual coletou-se informações na organização, sendo o trabalho desenvolvido através da análise e contraposição de ambos.

Na coleta dos dados, foram analisados documentos gerenciais da organização, além de outro trabalho já desenvolvido para a mesma ao longo do curso de graduação em Administração (diagnóstico organizacional no ano de 2006). Além disso, as informações foram levantadas através de observações, e entrevistas, a quem questionamos junto aos funcionários da organização.

Sendo que uma importante etapa do processo é a observação de documentos da organização, para que se entenda a realidade da mesma. “É comum proceder-se a um estudo de caso partindo da leitura de documentos, passando para a observação e a realização de entrevistas e culminando com a obtenção de histórias de vida” (GIL, 1991, p. 122).

Com relação à classificação dos dados Acevedo e Nohara (2004) classificam em dados primários e dados secundários. Sendo que os dados primários são dados oriundos de levantamentos, pesquisas experimentais, pesquisas *ex post facto* e estudos de caso. Enquanto os dados secundários consistem nas pesquisas bibliográficas, documentais e estatísticas. Ao qual o presente estudo, se pauta em ambos para a sua elaboração.

Além disso, deve-se classificar a pesquisa de acordo com o método de pesquisa utilizado, que podem ser: método quantitativo e método qualitativo. O método quantitativo segundo Chizzoti (2006) se refere a pesquisas que utilizam dados estatísticos através da mensuração das variáveis. Em contraposição, o método qualitativo segundo Triviños (1987) compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas, caracterizadas por traços comuns.

Ao analisar as técnicas de coleta de dados, verificou-se dois meios para efetuar a coleta: comunicação e observação. A comunicação pode ser feita através das entrevistas ou o questionário para auto-preenchimento.

A entrevista foi o principal método escolhido como técnica para coleta de dados, segundo Acevedo e Nohara (2004, p. 53) "A grande vantagem da entrevista é que o entrevistador pode esclarecer as perguntas ao entrevistado, além de poder analisá-lo de forma mais completa".

A entrevista consistiu em entrevistas informais, "assemelha-se a uma conversa com o entrevistado, mas com o intuito de coletar dados sobre o problema investigado" (ACEVEDO; NOHARA, 2004, p. 53). Foi aplicado pelo próprio pesquisador aos funcionários da organização, e aos concorrentes da região .

As etapas de entrevistas foram feitas nos meses de Setembro e Outubro, onde semanalmente o entrevistador visitava e conhecia a empresa nos aspectos pertinentes a análise, totalizando oito visitas durante o processo de levantamento de dados da organização e uma visita aos concorrentes. Apresentando-se a cada semana a análise relativa a coleta de dados da semana anterior e fazendo os devidos ajustes, conforme solicitação da empresa.

Contudo, durante estes processos de visita e entrevista, a observação também fez parte do processo de coleta de informações, pois o pesquisador esteve em contato direto com a organização, podendo conhecer sua realidade.

Quanto à análise, esta foi desenvolvida paulatinamente ao andamento do trabalho. Partindo-se da análise da fundamentação teórica, a prática na organização

foi desenvolvida e aplicada, tendo-se como preocupação a constante equiparação e complementação entre teoria e prática, visando atingir os objetivos propostos no estudo.

A análise consistiu na elaboração do diagnóstico da organização, com a análise dos ambientes, e das ações de *marketing* já utilizadas pela organização, para então poder se estruturar um plano que contemplasse estas informações, bem como de propostas de ações de *marketing* que visassem atingir os objetivos e metas estabelecidos para a organização.

Destacando-se que esta prática possibilita a compreensão da realidade da organização, a partir da teoria e da prática organizacional.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo direcionado a uma organização específica, de um setor específico e num momento específico, pode-se considerar isso como um fator limitante. Pois a organização possui características próprias, objetivos próprios, o que a diferencia de outras organizações. Desta forma, o presente estudo, caso aplicado em outras organizações, talvez não obtenha os mesmos resultados, por ser tratar justamente de um estudo de caso focado em uma determinada organização.

Também apresentou-se como fator limitante, a questão da organização não possuir todos os indicadores estruturados, que poderiam auxiliar e agregar valor na análise. Além de ter sido permitido apenas a análise de valores percentuais.

## 4 PLANO DE *MARKETING*

Para se elaborar um plano de *marketing*, uma das atividades prévias de suma importância é o desenvolvimento do diagnóstico organizacional. Sendo que este será de extrema relevância, pois o sucesso ou fracasso do plano está intimamente ligado à elaboração e identificação das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos que influenciam no desempenho organizacional.

Analisando-se então estes quatro aspectos, a empresa estará pautada em uma sólida análise para poder estruturar de forma real suas estratégias, objetivos e metas, e elaborar então as ações que deverão ser tomadas para que se atinja as estratégias pré-estabelecidas.

### 4.1 HISTÓRIA DA FRANQUIA WIZARD

No ano de 1987, na cidade de Campinas, interior de São Paulo, inaugurava-se a primeira escola de idiomas Wizard.

Sendo que a criação da escola partiu da iniciativa do empreendedor Carlos Wizard Martins que quando foi cursar faculdade nos Estados Unidos, pode aprender técnicas de aprendizado de idiomas utilizadas pelos missionários mórmons.

Desta experiência, ao voltar ao Brasil, nasceu-se à idéia da criação da primeira escola de idiomas Wizard, que se apoiou em técnicas inovadoras de ensino de idiomas, fundamentadas principalmente para o rápido aprendizado na conversação. Sendo que hoje a Wizard conta com cerca de 1.200 franqueados que geram em torno de 15.000 empregos e atendem algo em torno de 500.000 alunos no Brasil e no exterior (GOMES, 2002).

No estado de Santa Catarina, há cerca de 45 escolas Wizard franqueadas, sendo que a Wizard Trindade na cidade de Florianópolis é considerada a maior escola de idiomas do estado com cerca de 4.000 m<sup>2</sup>.

Até meados do ano de 2004 havia um franqueado da Wizard na região da Trindade, no entanto, por conflitos entre fraqueado e franqueadora nacional, esta unidade da Wizard teve que deixar de utilizar o nome Wizard, mudando a partir

daquele ano o nome de Wizard para Planet Idiomas. Ficando em aberto a possibilidade da abertura de uma nova franquia da Wizard na região.

Então no período de férias do ano de 2004/2005 o Sr. Carlos Wizard Martins convidou a franqueada de Blumenau, Rosânia Haro, para assumir os direitos de franquia no bairro Trindade, o qual foi aceito pela mesma, e no mês de Agosto do ano de 2005 foi inaugurada a unidade Wizard Trindade.

## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Na análise do ambiente externo, serão identificados os principais fatores que tangem o ambiente ao qual a organização está inserida. E a partir disto, analisá-los identificando então as ameaças e oportunidades deste ambiente.

### 4.2.1 Análise do cliente

No âmbito da análise do cliente, conforme entrevistas na organização, o principal público alvo da Wizard Trindade são pessoas entre a faixa etária de 15 a 30 anos. A maior parte é composta por estudantes universitários, ao qual com o aprendizado de outros idiomas, buscam se preparar para o mercado de trabalho, além de um crescimento de ordem pessoal ao poderem conhecer uma nova cultura a partir do estudo de outra língua, e ainda sendo o curso mais uma alternativa de convívio social.

A Wizard trabalha com avançadas técnicas de neurolinguísticas o que faz com que a empresa seja reconhecida por seu público como uma escola com foco principalmente no aprendizado da conversação da língua. Desta forma, a Wizard visa atingir este público que deseja aprender o inglês, com qualidade, agilidade, e que a pessoa desenvolva suas habilidades de comunicação em outros idiomas, desde o seu primeiro contato com a língua na escola.

Além disso, a empresa preocupa-se com a satisfação de seus clientes, ao qual verifica semestralmente os níveis de satisfação através de um questionário, chamado de Excelência no Ensino, que é aplicado a todos os alunos no decorrer do



semestre. Sendo que nestes questionários os alunos atribuem notas aos serviços de cada parte da escola, e fazem seus respectivos comentários, reclamações ou sugestões. Servindo os resultados de parâmetro para eventuais ajustes da organização aos anseios dos clientes.

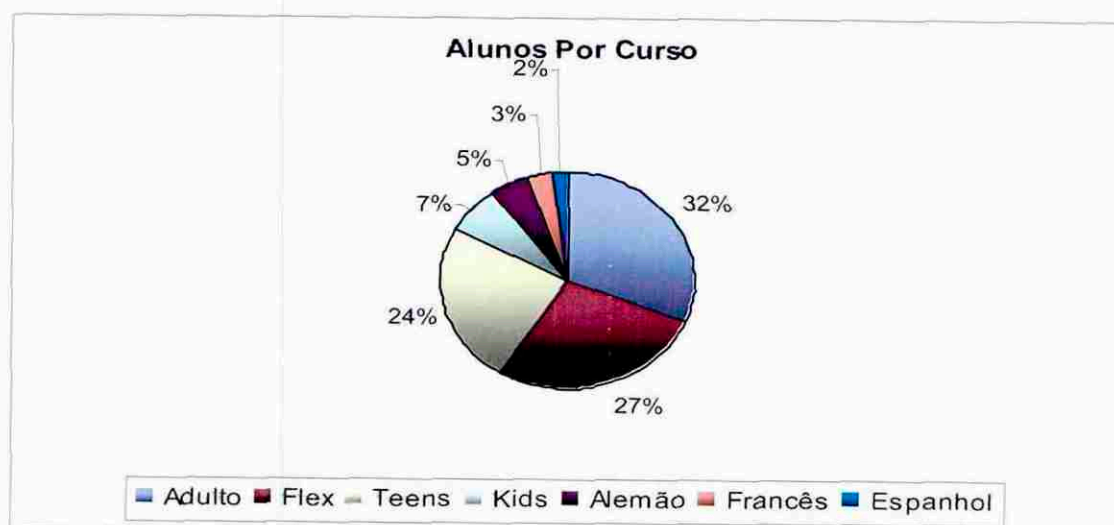
No primeiro semestre de 2007 a média das notas referente à escola nos quesitos comitê pedagógico, secretaria e infra-estrutura ficaram avaliados entre bom e muito bom, segundo informações da pesquisa excelência no ensino, o que mostra que a empresa atende e supera as expectativas dos clientes.

E ao analisar as informações relativas as matrículas por curso, verifica-se que quase 60% dos alunos matriculados no final do primeiro semestre de 2007 são referentes às modalidades do curso de inglês adulto e o curso *flex*, sendo a análise completa apresentada a seguir:

Curso	%
Adulto	32%
Flex	27%
Teens	24%
Kids	7%
Alemão	5%
Francês	3%
Espanhol	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Tabela 2:** Matrículas por curso

Fonte: Elaboração do autor



**Gráfico 1:** Matrículas por curso.

Fonte: Elaboração do autor



Percebe-se também que os cursos de alemão (5%) e francês (3%) apresentam maior representatividade nas matrículas que o curso de espanhol (2%), os três representando 10% das matrículas do total efetivado durante o período. Mas os cursos de inglês continuam sendo os mais procurados, com cerca de 90% das matrículas da escola.

#### **4.2.2 Análise do mercado e da concorrência**

No Brasil os três maiores concorrentes da Wizard são as redes de ensino Yázigi, CCAA, e Fisk, principalmente por terem forte atuação em todo o país. Ao qual não deixam de ser grandes concorrentes da Wizard Trindade, sendo que as mesmas estão localizadas na mesma avenida ou em regiões próximas, há poucas quadras de distância.

Não podendo deixar de citar dois cursos que possuem relativa representatividade no mercado da região, que são os cursos de idiomas extracurriculares oferecidos pela UFSC e o CCI.

Além de ter outras escolas de idiomas na região como Main Routes (antiga Planet Idiomas), Quatrum, e ainda outras escolas menores e professores que lecionam aulas particulares, que não deixam de ser concorrentes da Wizard.

Os aspectos analisados nos concorrentes levantados foram: preços, idiomas, história, abrangência no país, tipos de cursos, recursos utilizados e diferenciais observados.

##### **4.2.2.1 Yázigi**

O Yázigi é um dos principais concorrentes, sendo uma franquia de porte internacional, especializada no ensino de inglês e espanhol, possui 55 anos de mercado e cerca de 350 escolas no país.

Seus principais diferenciais são os programas de intercâmbio, e o atendimento *online*, com exercícios disponibilizados na Internet, salas de *chat*

acompanhadas por professores, e professores *online* para tirar dúvidas e ajudar os alunos em seus estudos.

No entanto, apresenta como ponto fraco o fato de limitar as ofertas de apenas os idiomas inglês e espanhol, e apesar de sua infra-estrutura ser boa, a Wizard Trindade apresenta uma estrutura maior e com recursos ausentes na Yázigi, como piscinas, parquinho e etc.

#### 4.2.2.2 CCAA

O CCAA foi fundado no ano de 1961, e ao longo de sua história percebemos que o principal diferencial do CCAA sempre foi à capacidade de inovação, criação e a constante busca de novas técnicas e métodos de ensino que cada vez mais instigam as pessoas a aprenderem e perceberem os resultados do ensino.

Hoje são mais de 800 unidades espalhadas por todo o país, além de também possuir sua própria faculdade, ao qual forma profissionais nas áreas de comunicação social e letras.

A partir do ano de 1991, o CCAA inaugurou o CCLS nos Estados Unidos, que consiste numa escola de idiomas e centro de pesquisas que oferece apoio e informação para a produção, enriquecimento e atualização dos materiais didáticos do CCAA.

O CCAA possui como principais diferenciais, a sua história e tradição no ensino de idiomas, a localização das suas unidades e a quantidade de escolas, bom método de ensino com a utilização inclusive de recursos multimídia, além de oferecer aulas extras de música e conversação.

No entanto, ao avaliar a organização percebe-se que considerável parte de suas turmas é focada para pré-adolescentes, tanto que sua metodologia utiliza personagens com toda uma temática juvenil. E são poucas turmas e horários voltados para universitários ou pessoas mais velhas, mostrando que o nicho de atuação do CCAA é no público pré-adolescente. Sendo este um ponto fraco do CCAA em relação a Wizard, no entanto, fica a ressalva de que é necessário a Wizard estar preparada para as ações que o CCAA venha a tomar visando seu público alvo.

#### 4.2.2.3 Fisk

A Fisk se dedica ao ensino de idiomas há 48 anos no Brasil e há 30 anos em Florianópolis. O nome da empresa se refere ao seu fundador Richard H. Fisk, um americano que se apaixonou pelo Brasil em uma visita realizada em 1950 e que resolveu permanecer no país e lecionar inglês.

Para tanto, criou um método próprio, com base nas dificuldades específicas que os brasileiros apresentam ao aprender inglês. O sucesso deste método gerou um crescimento vertiginoso, ampliando a escola para uma rede de 920 unidades, muitas delas franquias, espalhadas por todo o mundo.

Hoje a Fisk trabalha com o ensino dos idiomas inglês e espanhol, sendo que oferece cursos específicos para cada faixa de idade, além de cursos personalizados, específicos para vestibulandos, cursos de aperfeiçoamento, e até cursos para obtenção de certificações.

A Fisk apresenta como principais diferenciais, o grande número de escolas espalhadas pelo país, os diferentes tipos de cursos para diferentes nichos de mercado, além de trabalhar com uma metodologia voltada para as dificuldades específicas que os brasileiros tem para o aprendizado do idioma.

Em contrapartida, o principal ponto fraco é a falta de foco da empresa, pois por ela ter cursos focados para cada idade, isso dificulta a formação das turmas, diferentes das outras escolas segmentam menos o mercado e trabalham principalmente por níveis de conhecimento do idioma para a formação da turma.

#### 4.2.2.4 Estracurricular (UFSC)

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), através do setor de Língua e Literatura Estrangeira (LLE), no segundo andar do Centro de Comunicação e Expressão (CCE), campus Trindade, oferece cursos de Alemão, Chinês, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano e Português para estrangeiros, com um investimento de aproximadamente duzentos reais o semestre para os estudantes da UFSC.

Estes cursos são divididos em dois encontros semanais de 1h30min, sendo assim 3:00h por semana, durante 15 semanas totalizando 60 horas por semestre. As turmas comportam entre 8 (oito) e 20 (vinte) alunos, enquanto a maioria das escolas de idiomas não comporta mais que 10 alunos por turma. O material didático é adquirido a parte pelos alunos que recebem instruções dos professores.

O LLE conta com 80 (oitenta) turmas de inglês, 19 (dezenove) turmas de Alemão, 21 (vinte e uma) turmas de Francês, 12 (doze) turmas de Espanhol, 6 (seis) turmas de Italiano e 2 (duas) turmas de Chinês, dividida entre todos os níveis.

A partir destas informações percebe-se que os principais diferenciais do extracurricular são: preço, muito abaixo do cobrado pelo mercado, e a diversidade de idiomas que se pode estudar.

No entanto, apresenta como pontos fracos as turmas com muitos alunos, e a falta da utilização de recursos tecnológicos e áudio-visuais no processo de método de ensino.

#### *4.2.2.5 CCI – Centro de Cultura Inglesa*

Em 1992 o CCI tornou-se franqueado para o ensino de idiomas, embora algumas das escolas já atuassem desde 1980 nesse mercado.

Hoje o CCI atua em cerca de 7 estados do país, Pará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Bahia, São Paulo, Paraná e Santa Catarina. Sendo que trabalha no ensino do inglês, e utiliza na sua metodologia de ensino materiais utilizados internacionalmente para o ensino de inglês.

Além disso, a empresa disponibiliza a seus alunos, computadores e biblioteca, estimulando-os desta forma para que estejam em contato direto com o idioma, além da sala de aula.

Como principais diferenciais o CCI oferece cursos específicos, como inglês para negócios, inglês para provas de certificação. Mas o principal ponto forte da empresa é o de oferecer descontos a alunos das universidades da região (UFSC e UDESC), além de ter parcerias com grandes empresas.

Mas como pontos fracos observou-se a falta da utilização de recursos tecnológicos nas suas aulas, além da mesma não ter o respaldo de uma marca tão forte como o CCAA, Wizard, Yázigi ou Fisk.

Analisando-se as mensalidades dos principais concorrentes da Wizard, montou-se o quadro a seguir, considerando que estes valores são referentes às seis mensalidades do segundo semestre de 2007 e estão ausentes de descontos promocionais:

Preços	
Yázigi	R\$ 220,00
CCAA	R\$ 166,00
FISK	R\$ 171,00
Extracurricular (UFSC)	R\$ 37,00
CCI	R\$ 142,00
Wizar	R\$ 230,00

**Quadro 5:** Preços dos concorrentes

Fonte: Elaboração do autor

Conhecendo-se os concorrentes, e analisando-se os pontos fortes e fracos deles, a empresa está com uma importante ferramenta para acompanhar os seus principais concorrentes no mercado, no entanto, é necessário que a empresa acompanhe as ações e as atividades que os concorrentes assumem para que adapte as suas ações estratégicas, por que o mercado é dinâmico assim como os concorrentes. O quadro 6 mostra um breve resumo dos principais pontos fortes e fracos identificados nos concorrentes, na análise anterior:

	Yázigi	CCAA	Fisk	Extracurricular (UFSC)	CCI
Pontos Fortes	- Programas de intercâmbio.	- Tradição no ensino de idiomas.	- Quantidade de escolas espalhadas pelo país.	- Preço baixo.	- Preço baixo.
	- Utilização de recursos tecnológicos.	- Quantidade de escolas espalhadas pelo país.	- Diferente tipo de curso para cada faixa etária.	- Diversidade de idiomas.	- Cursos específicos (certificações, vestibular).
		- Utilização de recursos multimídia e aulas extras de conversação e música	- Cursos específicos (certificações, vestibular).		- Descontos para universitários e parcerias com empresas.
Pontos Fracos	- Apenas inglês e espanhol.	- Apenas inglês e espanhol.	- Falta de foco (muito segmentado)	- Turmas muito cheias	- Falta de utilização de recursos tecnológicos
		- Foco no público pré-adolescente.	- Apenas inglês e espanhol.	- Metodologia que utiliza apenas livros.	- Marca não é tão forte
		- Poucas turmas para universitários e pessoas mais velhas.			- Apenas inglês.

**Quadro 6:** Pontos fortes e fracos dos concorrentes

Fonte: Elaboração do autor

### 4.2.3 Análise dos fornecedores

Por se tratar de uma franquia, a Wizard Trindade apresenta como principal fornecedor a própria Wizard Brasil também chamada de Wizard Brasil.

A Wizard Brasil fornece de acordo com a solicitação das escolas, os materiais de ensino, além de repassar os materiais novos com as atualizações e alterações. Também fornece a metodologia própria da organização, dando palestras e treinamentos aos franqueados, para que as escolas utilizem da mesma metodologia. Padronizando todo processo de ensino, permite que o aluno possa estudar em qualquer escola da rede, sem ter perdas de aprendizado.

Além disso, a Wizard Brasil dá suporte a todos os franqueados, aos novos em todo processo de implantação do negócio, e aos em andamento todo suporte que eles necessitem para o bom funcionamento da escola, seja referente ao método de ensino, as ferramentas que eles disponibilizam de gestão, entre outros.

A Wizard Brasil também desenvolve atividades de *Marketing* em âmbito nacional, em comerciais televisivos, em revistas, em patrocínios de eventos, de shows e até mesmo de atletas. No entanto, cabe ressaltar que as ações de



*marketing* regionais ficam a critério de desenvolvimento do franqueado, mas algumas formas de divulgação como *outdoors* devem seguir padrões pré-estabelecidos pela Wizard Brasil.

Os professores também são grandes fornecedores da organização, pois os mesmos que fornecem o serviço aos alunos, ao qual através da metodologia da Wizard os desenvolve e ensina para que aprendam o idioma estudado, além de serem a imagem da organização. Portanto, sendo de grande importância para a escola.

#### **4.2.4 Análise ambiental**

Na análise ambiental serão estudados os ambientes tecnológico, governamental, econômico, cultural e demográfico.

##### **4.2.4.1 Ambiente tecnológico**

Nos últimos anos pôde-se acompanhar a evolução explosiva das tecnologias, a qual com a globalização fez com que estes avanços fossem disseminados mundialmente.

Desta forma, as inovações constantes geradas pela ciência afetam diretamente nos produtos, processos, materiais e até na relação entre empresa-cliente.

Em relação a Wizard, apesar da mesma não ter como finalidade desenvolver, através de pesquisa, descobertas tecnológicas ou científicas. É necessário que a organização esteja atenta às evoluções, e se adapte as novas ferramentas e oportunidades geradas pela evolução das tecnologias.

Pelo fato da Wizard Trindade se tratar de uma franquia, a mesma deve seguir as diretrizes da rede, assim sendo, ela depende que as evoluções e novas tecnologias sejam repassadas da Wizard Brasil. No entanto, ressalta-se que é extremamente importante que a organização adeque seu método de



ensino/aprendizagem, utilizando as novas ferramentas tecnológicas, pois as mesmas podem proporcionar um diferencial competitivo e conseqüentemente maior valor agregado em seus serviços.

Mas acompanhando a história e desenvolvimento da Wizard Brasil observa-se que ela está atenta a estas mudanças tecnológicas, pois a mesma já utilizou instrumentos como fita cassete, CD e atualmente utiliza DVDs em seu método de ensino, mostrando que a empresa faz um trabalho de reestruturação de metodologia, adaptando-se para utilização destas novas ferramentas. Além disso, o crescimento vertiginoso da Internet nos últimos anos, fez com que a Wizard Brasil desenvolvesse um *site*, e a Wizard Trindade também desenvolveu seu *site* em domínio próprio.

No *site* da Wizard Brasil, disponível no endereço [www.wizard.com.br](http://www.wizard.com.br), é um *site* de caráter institucional, onde a Wizard Brasil divulga informações da rede, da metodologia de ensino, dos cursos, das unidades espalhadas pelo país, e informações de como se tornar um franqueado da rede.

Enquanto que no *site* da Wizard Trindade, disponível no endereço [www.portalwizard.com.br](http://www.portalwizard.com.br), foi elaborado em parceria com as unidades da Wizard de Blumenau, Criciúma, Floripa Centro, Içara e Palhoça, sendo que constam informações relativas a cada uma destas unidades, os cursos que são oferecidos, *sites* relacionados a Wizard, intercâmbios e inglês, matérias sobre curiosidades, notícias da Wizard, outras informações como cronograma, promoções, além dos alunos poderem enviar suas dúvidas sobre as aulas, ou sobre o idioma estudado.

Desta forma, os *sites* da Wizard Brasil e da Wizard Trindade servem como uma ferramenta de divulgação da organização, sendo então uma forma de promoção e divulgação da marca, assim como um *site* que possa atrair pessoas que se interessem por assuntos relacionados a idiomas, curiosidades, além de servir como auxílio aos alunos e franqueados.

Também deve-se considerar, que a organização utiliza dos avanços tecnológicos para melhorar os seus processos internos. Observa-se que a empresa utiliza computadores e programas que auxiliam nos controles e atividades internas, como o programa *Wizis* que é utilizado no controle de cadastro dos alunos, fichas financeiras, materiais, controle pedagógicos, além de outras funções. A escola também possui contrato com a NET, que fornece TV a cabo e Internet para as

escolas Wizard da Trindade e Centro, além de haver o sistema integrado entre estas unidades, podendo as mesmas interagir e acompanhar as atividades alheias.

#### *4.2.4.2 Ambiente governamental*

Na dimensão do ambiente governamental, deve-se, considerar todas as questões das leis, e decisões governamentais que possam afetar a organização. Sendo que as leis federais, estaduais e municipais devem reger o funcionamento da organização.

Pelo fato desta dimensão ditar as regras de como a organização deve funcionar e se enquadrar no mercado, é necessário que se sigam as regras estabelecidas, além de estar atento as mudanças nas leis que a regem, pois estas mudanças afetarão diretamente no funcionamento e desempenho da organização.

Leis importantes como a do SIMPLES, ao qual a Wizard se enquadra, podem ser alteradas, e conseqüentemente pode afetar nas tributações, e nos resultados financeiros da organização, sendo necessário à empresa estar preparada para se adaptar a estes novos cenários, tanto nos cenários positivos com diminuições nos tributos como nos cenários negativos com o aumento das tributações.

Além disso, alterações nas leis trabalhistas também devem ser acompanhadas pela organização, pois o maior bem de uma escola de ensino de idiomas são seus funcionários, pois estes representam a imagem da empresa. E alterações nas leis trabalhistas podem impactar diretamente nos procedimentos, no desempenho dos funcionários e nos custos envolvidos.

Cabe ressaltar que a empresa reajusta os salários de seus funcionários anualmente conforme valor proposto pelo sindicato, além das mensalidades serem atualizadas semestralmente a partir do IGP-M (Índice Geral de Preços do Mercado), que considera as variações de preço tanto no atacado, como no cliente, ao qual é desenvolvida mensalmente pela Fundação Getúlio Vargas.

Ao analisar este ambiente no contexto do cliente, a Wizard também se enquadra no código de defesa do cliente. Por isso, é necessário que a empresa tenha muita atenção na elaboração de seus planos, bem como nas condições de pagamento, prazos. Sendo o mais transparente possível para que o cliente tenha

consciência plena das obrigações e das responsabilidades tanto da organização ao prestar o serviço, como do cliente em cumprir com o estabelecido em contrato. Por ser de caráter de relevância, a organização disponibiliza para seus clientes o código de defesa do cliente em sua unidade.

Outro aspecto importante e que impacta diretamente na organização são as greves nas universidades da região, pois com a greve, o fluxo de pessoas no bairro se altera. Conseqüentemente impacta em todo o comércio da localidade não apenas para a Wizard Trindade, pois muitos alunos não são da região da grande Florianópolis, e em greves é comum que os mesmos voltem para as suas cidades até que a situação se regularize, afetando diretamente na empresa, pois são alunos que ela perde e também alunos que ela deixa de conquistar. Além também das mudanças no calendário acadêmico decorrente das greves muitas vezes divergir com o calendário estabelecido pela escola, sendo mais um fator que impacta na organização.

Além disso, mudanças no cenário proporcionadas por decisões do governo, como incentivo para que se invista em educação e desenvolvimento das pessoas no país, podem ser grandes oportunidades à medida que a Wizard pode se enquadrar neste quesito.

#### *4.2.4.3 Ambiente econômico*

O ambiente econômico, talvez seja o que mais afete diretamente nas pessoas e nas organizações, bem como talvez o que apresente o maior grau de imprevisibilidade, além de ser um ambiente não passível de controle pelas organizações.

Por se tratar de ambiente que está diretamente ligada a indicadores como salários, taxa de juros, inflação, além dos preços de fornecedores e competidores, é imprescindível que a organização esteja atenta aos movimentos econômicos, pois recessões podem prejudicar nos resultados da empresa, podendo tornar-se até uma ameaça a organização, assim como os períodos de crescimento econômico podem vir a se tornar grandes oportunidades.

Então, todas as mudanças na economia afetam diretamente no desempenho das organizações de forma geral. Pois os fatores econômicos estão diretamente ligados as questões de custos, preços, salários. Além de fatores como instabilidade econômica, altas taxas de juros, altas na inflação, afetarem no consumo da população. Podendo afetar diretamente nas matrículas, pagamentos e desistências da Wizard, causando redução de seus alunos.

O país apresenta nos últimos anos um cenário de estabilidade em sua economia, caracterizado por uma baixa inflação. Este cenário de estabilidade facilita com que as empresas se planejem, além de dar maior previsibilidade no cenário para que as empresas e pessoas possam se planejar.

Sendo que o acompanhamento minucioso do cenário econômico, das previsões econômicas, das variações cambiais, da taxa de juros, das oscilações dos preços e do poder de compra dos clientes deve ser estudado e analisado constantemente por parte da organização, sendo tarefa de vital importância para a sua sobrevivência no mercado.

#### *4.2.4.4 Ambiente sócio-cultural*

É cada vez mais presente a necessidade de que as pessoas aprendam outros idiomas, muitas vezes sendo exigência do próprio mercado de trabalho. Além disso, com o advento da internet, do aumento do comércio exterior, e da globalização, é cada vez mais importante as pessoas desenvolverem suas habilidades lingüísticas, pois conviver com outras culturas e idiomas é uma realidade e o fato de se dominar um segundo idioma, pode ser considerado não mais um diferencial e sim um fator obrigatório. Esta realidade faz com que cada vez mais as pessoas busquem se desenvolver em outros idiomas, portanto pode-se considerar que a demanda por estes cursos tende a crescer.

Também deva-se considerar que as aulas de idiomas são uma forma de socialização das pessoas, pois são um meio para que as pessoas aumentem sua rede de relacionamento, desenvolvam novos contatos e façam novas amizades.

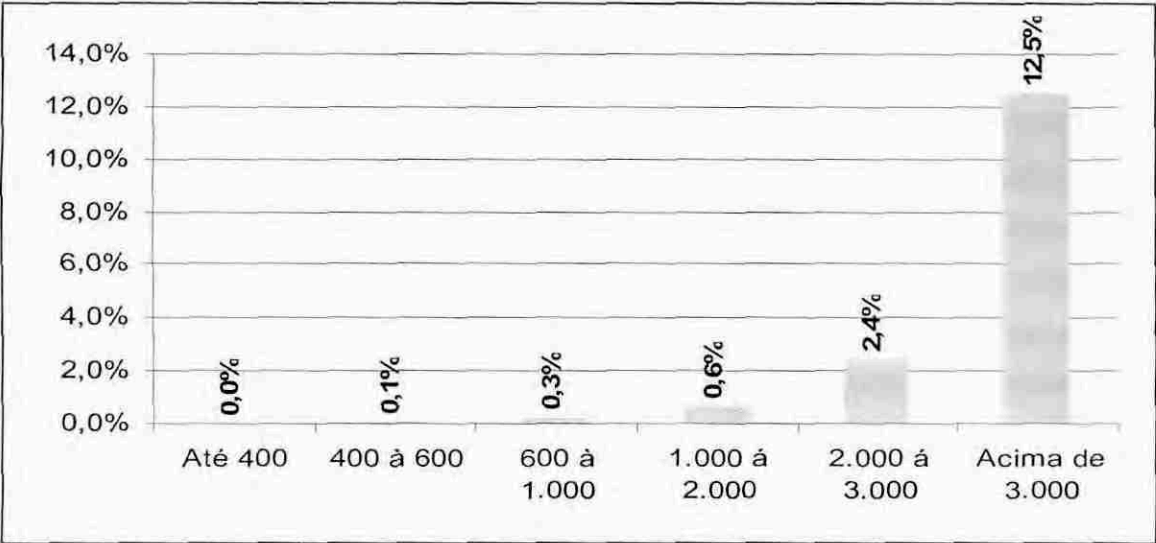
Percebe-se em outras culturas principalmente européia que é comum aprender um segundo e até um terceiro idioma, ao qual as crianças são instigadas a

aprender a se comunicar em outros idiomas desde fases iniciais de seu desenvolvimento. Enquanto na realidade brasileira, apresenta-se um ensino de baixa qualidade, o que faz com que seja necessário que as pessoas busquem o aprendizado por outros meios como o ensino em escolas de idiomas.

4.2.4.5 Ambiente demográfico

Ao considerar que a renda *per capita* da cidade de Florianópolis é de aproximadamente R\$ 11.071,00, segundo informações do IBGE (2004), e ao comparar com o PIB *per capita* do país no ano de 2003 apresentou um valor de R\$ 8.694,00, considera-se que a Wizard está inserida numa cidade que apresenta uma renda média mensal acima do apresentado pelo país, o que pode ser considerado um fator positivo.

Ao avaliar o percentual gasto em aprendizado de idiomas no montante gasto em cultura por renda familiar no país, o IBGE (2002-2003) apresenta o Gráfico 2:



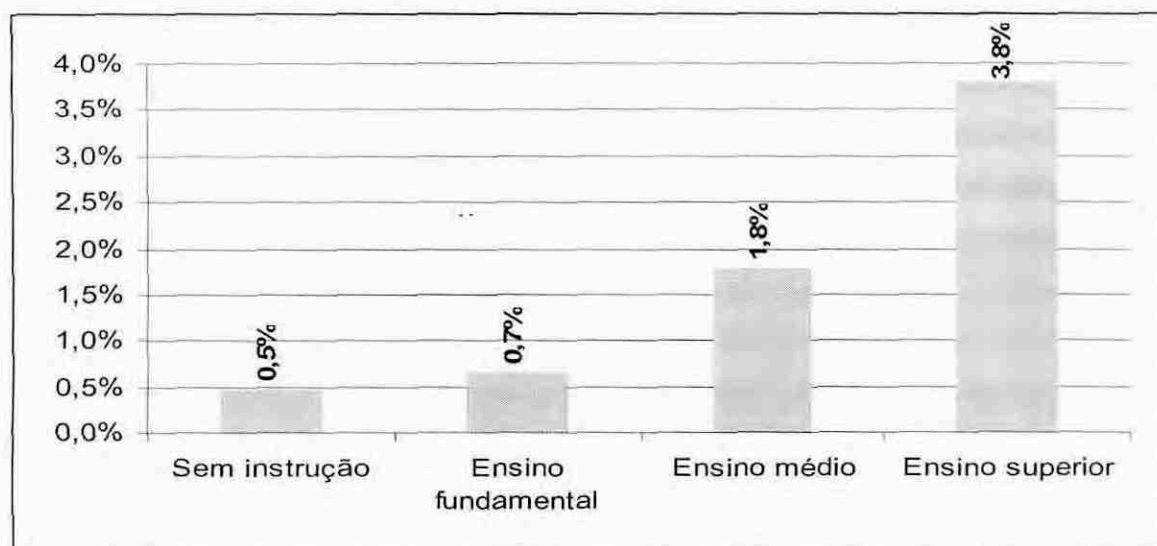
**Gráfico 2:** Percentual gasto em idiomas do total gasto em cultura por renda familiar  
Fonte: Adaptado do IBGE (Pesquisa ano 2002-2003)

O que mostra que quanto maior é a renda familiar, maior é o investimento feito em aprendizado de outras línguas. No gráfico acima consta que as famílias com

renda superior a R\$ 3.000,00, do total que ela gasta mensalmente em questões culturais, cerca de 12,5 % é destinado ao aprendizado de outros idiomas.

Além disso, segundo o IBGE (censo 2000) cerca de 67,7% dos habitantes do município de Florianópolis apresentam idade entre 15 e 59 anos, sendo que o principal foco de clientes da Wizard são pessoas com idade entre 15 e 30 anos, o que demonstra que ela está inserida em um município que apresenta um considerável percentual de pessoas dentro da faixa de idade foco da empresa.

Ressaltando-se ainda, que aproximadamente 28,3 % dos habitantes de Florianópolis estudaram 10 anos ou mais, o que mostra que a população de Florianópolis possui um bom grau de formação e nível educacional. E segundo o IBGE (2002-2003) quanto maior o grau de escolaridade, maior é o percentual investido em aprendizado de novos idiomas, conforme Gráfico 3:



**Gráfico 3:** Percentual gasto em idiomas do total gasto em cultura por grau de escolaridade

Fonte: Adaptado do IBGE (Pesquisa ano 2002-2003)

O gráfico mostra claramente que quanto maior é o grau de escolaridade das pessoas, maior é o investimento que elas fazem em aprendizado de outros idiomas. E ao avaliar as pessoas que possuem nível superior, elas destinam cerca de 3,8% para o aprendizado de outras línguas, do total que ela gasta com questões culturais, percentual acima do investido pelas outras faixas de escolaridade.

Deve-se considerar também que pelo fato da Wizard localizar-se no bairro Trindade, especificamente na Av. Madre Benvenuta, ela possui uma localização estratégica na cidade de Florianópolis, pois está inserida entre duas grandes



universidades do estado que são a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que segundo informações coletadas no *site* da instituição no ano de 2006, havia cerca de 29.865 alunos regularmente matriculados, e a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), ao qual no segundo semestre do ano de 2007 contava com cerca de 9.604 alunos regularmente matriculados. Além de possuir grandes empresas nas imediações e em bairros próximos como Eletrosul, Brasil Telecom, Fiesc e etc.

No entanto, por apresentar uma alta quantidade de estudantes universitários na região, deve-se considerar que isso apresenta um ponto negativo para a Wizard Trindade, pois muitos destes se formam e se mudam para outras cidades, estados e até mesmo países, o que faz com que todo semestre a empresa perca clientes que se formaram nestas universidades.

Assim sendo, conclui-se que o ambiente demográfico da Wizard possui grandes oportunidades e algumas limitações, no entanto, provavelmente este é o ambiente que dá a maior margem de potencial de crescimento e de novas oportunidades a serem exploradas.

#### **4.2.3 Oportunidades e ameaças**

A partir da análise do ambiente externo, alguns pontos são considerados importantes para o planejamento de *marketing* da organização. Estes pontos buscam identificar os fatores que possam perturbar no desempenho da organização, assim como em identificar vantagens nesse ambiente que possam ser utilizados pela organização para melhorar seu desempenho ou trazer o diferencial competitivo.

Como oportunidades foram identificados os seguintes fatores:

- a) Aumento da demanda: No ambiente sócio-cultural, verificou-se que cada vez é mais comum a exigência do domínio de outros idiomas pelo mercado, além da globalização proporcionar uma maior interação com as pessoas de diferentes partes do mundo, conseqüentemente gerando um aumento na necessidade de se aprender outros idiomas;
- b) Oportunidades de expansão: No ambiente demográfico, identificou-se que há a possibilidade de expansão da empresa, pois a região onde a



organização atua apresenta um grande número de universitários, além da cidade apresentar uma média de renda superior a média nacional, e um alto nível de escolaridade;

- c) Estabilidade da economia: No ambiente econômico, a economia do país passa por um momento de estabilidade, o que facilita que a empresa desenvolva o seu planejamento tanto a curto, como médio e longo prazo;
- d) Novas tecnologias: No ambiente tecnológico, a adaptação de novas tecnologias, como o ensino à distância, podem trazer o diferencial competitivo à organização, além de agregar valor aos serviços prestados a seus clientes.

Contudo, as ameaças identificadas foram as seguintes:

- a) Alta concorrência: A concorrência na área de ensino de idiomas é grande, além da região ter outras grandes escolas de idiomas do país. Sendo uma ameaça para a organização, além da mesma também poder sofrer vieses com a entrada de novos concorrentes na região;
- b) Crises econômicas: Pelo fato do ambiente econômico não ser passível de controle pela organização, é necessário que a empresa acompanhe as movimentações da economia e eventuais crises, pois estas podem impactar diretamente nos resultados da organização. Apesar de que há uma probabilidade baixa de que isso ocorra, principalmente ao considerar que o país apresenta estabilidade há alguns anos;
- c) Alterações nas leis: As tributações podem sofrer aumentos, ou ainda as leis referentes as micro-empresas e as leis trabalhistas podem sofrer alterações que impactem negativamente na organização;
- d) Greve nas universidades da região: É um dos fatores que afetam diretamente nos resultados da organização, pois um grande número de alunos da escola são estudantes das universidades, então quando se tem greve, considerável parte destes alunos voltam para suas cidades e consequentemente deixam de estudar na Wizard Trindade.
- e) Rotatividade de moradores (estudantes) na região: Todo semestre vários alunos se formam nas universidades da região e se mudam para outras regiões, o que faz com que a empresa perca estes alunos, gerando uma ameaça nos resultados da empresa.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Na análise do ambiente interno, deve-se identificar as peculiaridades da organização, desde aspectos de suas áreas funcionais até o acompanhamento de indicadores para avaliar o seu desempenho. Sendo que a partir desta análise identificam-se os pontos fortes e fracos da empresa.

4.3.1 Áreas funcionais

Para se entender o funcionamento interno da organização, deve-se primeiramente entender as áreas ao qual ela se compõe para então poder entender o seu funcionamento interno.

Sendo as áreas apresentadas conforme Figura 4:

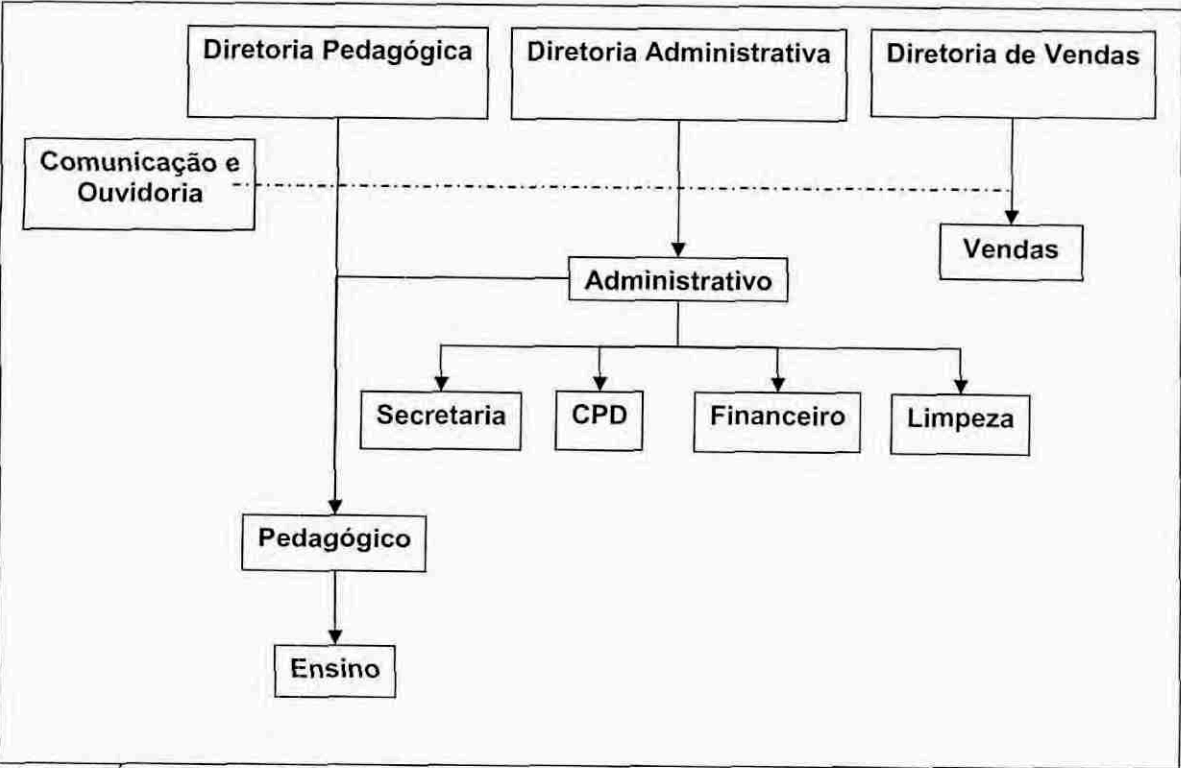


Figura 4: Áreas da Wizard Trindade  
Fonte: Elaboração do autor

A partir da divisão dos setores da empresa, verifica-se que em nível estratégico, ela é composta por três diretorias os quais são responsáveis pela elaboração da estratégia da empresa. No entanto, todos os diretores participam diretamente nas tomadas de decisões, mas algumas áreas são atribuídas maior responsabilidade a cada um dos diretores.

A nível operacional, a empresa é dividida em três sub-grupos: Pedagógico, Administrativo e Vendas.

A parte pedagógica engloba todas as atividades relacionadas ao ensino, é o setor que dissemina a metodologia da Wizard para os seus professores, através de treinamentos, acompanha as mudanças e atualizações na metodologia ou nos materiais, repassando para toda equipe de ensino, além de monitorar os professores e alunos com o intuito de garantir a qualidade no ensino.

O setor administrativo é encarregado de todas as atividades que são importantes para o funcionamento da escola, mas que não estão diretamente relacionadas ao propósito fim da organização que é o ensino. Nela, estão os funcionários que cuidam da parte financeira da organização, como contas a receber, contas a pagar, relatórios contábeis, contratação de funcionários. O centro de processamento de dados (CPD) que cuida de toda parte de *software*, *hardware*, rede e internet da escola, e a secretaria que faz o atendimento aos alunos, tirando dúvidas, fornecendo informações, e dando todo suporte para que os professores possam executar suas atividades.

A empresa também tem o setor de vendas, que é responsável pela divulgação da escola, visitando empresas, entrando em contato com potenciais clientes, atendendo os clientes na escola, além de coletar informações da concorrência no mercado. Eles agem principalmente focados em aumentar as suas vendas e participação no mercado da região. No entanto, a parte de vendas e captação de novos clientes não é atividade exclusiva da área de vendas, pois a Wizard Trindade treina todos na empresa para poder atender os potenciais clientes que visitam a escola querendo informações, o que ocorre principalmente quando a equipe de vendas está ausente participando de outras ações no mercado.

Ainda com relação às ações de vendas há um trabalho conjunto entre os setores a fim de reter os alunos que já estão na escola. Desta forma o processo começa pelo setor pedagógico que acompanha as ausências dos alunos, e entra em contato nos casos de mais de duas faltas. Caso o aluno tenha desistido do curso, o

mesmo é encaminhado ao setor financeiro que repassa as informações pertinentes à quebra de contrato e tenta argumentar para que o aluno continue com a escola.

No caso dos alunos que não fizeram a re-matrícula, a equipe de vendas entra em contato, tentando levantar as razões da não efetivação da matrícula e argumentar para que o aluno volte à escola.

Além disso, à parte da comunicação interna e ouvidoria da Wizard Trindade é centralizada na Wizard Centro em Florianópolis, sendo este responsável por repassar e comunicar todas as informações que sejam importantes aos colaboradores da organização, além de receber reclamações, dúvidas ou sugestões dos clientes e também sendo responsáveis pela pesquisa de satisfação (excelência no ensino) semestralmente.

Por último na estrutura interna, há a área de limpeza que é responsável por manter todos os ambientes limpos, organizados, além de auxiliar na manutenção interna, verificando se há algo que precisa ser reparado e se está tudo funcionando normalmente.

Mas além da estruturação das áreas, os diretores da Wizard tem uma preocupação constante com a melhoria das atividades, processos e do ensino. E para que eles tenham essa melhoria constante, eles acreditam que é necessário que todos seus funcionários se envolvam nas atividades, e participem com idéias e sugestões de melhorias.

Sendo que a partir disto, criaram-se comitês internos para que as pessoas se envolvam nas atividades e criem alternativas que possibilitem melhorias para a organização. Contando atualmente, com dez comitês que são: financeiro, pedagógico, vendas, manutenção e finanças, comunicação, *marketing*, administrativo, relatórios, treinamento e sistemas.

No entanto, destes dez comitês apenas o referente a *Marketing* é composto pelos diretores da organização, os demais são compostos pelos próprios funcionários da Wizard Trindade.

A criação destes comitês possibilitou que as pessoas participem nas tomadas de decisões, pois suas idéias podem influenciar diretamente em mudanças na organização, fazendo com que todos se envolvam e se sintam parte da empresa.

### 4.3.2 Gestão de serviços

Na gestão de serviços os clientes não recebem um produto palpável, e sim um conjunto de serviços que envolvem a atividade prestada. Desta forma, a sua mensuração se torna mais complexa, pois se torna mais difícil a mensuração da qualidade destes. Entendendo-se estas diferenciações passíveis dos serviços, serão apresentados a seguir os risco envolvidos na prestação dos serviços da Wizard Trindade, além da gestão dos 8 P's que são: produto, praça, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e informação, preço e evidência física.

#### 4.3.2.1 Risco dos serviços

Ao avaliar o risco funcional a empresa está sujeita a contratar professores ou funcionários que apresentem um desempenho aquém do esperado, executando um mau serviço, ou gerando a insatisfação e reclamação dos clientes. Quanto a este risco a empresa no processo de recrutamento e seleção se preocupa em contratar professores experientes e funcionários que tenham o perfil adequado à vaga. Mas o posicionamento da empresa com relação aos problemas deste risco é o de avaliar os casos isoladamente caso a caso, sendo que a empresa não possui um procedimento padrão e pré-estabelecido para problemas neste âmbito.

No risco financeiro, a empresa nunca passou por grandes imprevistos ou fatalidades que tivessem grande impacto em suas finanças, mas por medida de precaução a empresa possui investimentos para cobrir eventuais imprevistos. É afim de melhor utilizar os recursos internos, a empresa desde Fevereiro de 2007 começou a fazer um controle de estoque dos materiais de utilização interna, como materiais de limpeza e materiais de escritório, o que vem gerando uma maior eficiência operacional, melhor utilização dos recursos, além de diminuir as despesas internas.

Quanto aos riscos relativos aos feriados, greves, absenteísmo, que são caracterizados no risco temporal, a Wizard Trindade se precavam da seguinte forma:

- a) Feriados: Todo ano a empresa monta um calendário, distribuindo suas aulas e recursos, já considerando todos os eventos que terão durante o ano e que poderão afetar na empresa;
- b) Greves: Por ser um dos riscos que mais afetam a escola, a empresa desenvolveu a modalidade de curso Flex, nele o aluno monta as aulas de acordo com suas necessidades, escolhendo os dias e horários, podendo se matricular em qualquer época do ano;
- c) Absenteísmo e atrasos: Com relação aos atrasos e absenteísmo de professores, a Wizard Trindade possui sempre uma pessoa da área pedagógica que possa cobrir esta falta ou atraso. E com relação as faltas dos alunos o setor pedagógico faz um acompanhamento, e caso o cliente falte mais de uma vez a escola entra em contato para verificar o motivo das ausências.

Na empresa todos são responsáveis pelas instalações, então caso alguém verifique algo que necessite reparo, limpeza, e questões relativas aos riscos físicos, a pessoa responsável é comunicada e a devida ação reparadora é acionada. Mas neste risco a empresa é frágil no sentido de não contar com um atendimento especializado caso os alunos passem mal ou algo do gênero.

Todos os alunos e professores são treinados para lidar com as pessoas e clientes, além de muitos professores já terem experiência com ensino. Além da escola promover atividades sociais internas que façam com que todos se conheçam e interajam. Desta forma, os riscos que envolvem o psicológico e social são amenizados.

Ao avaliar os riscos sensoriais, que seriam os problemas que afetam os sentidos dos alunos como má iluminação, mau cheiro. A empresa possui uma pessoa responsável pela limpeza da escola, que cuida constantemente de todos os ambientes, além de todos os funcionários contribuírem com a permanente observação da escola, desde as questões relativas a limpeza até as relacionadas a problemas nas instalações.

Desta forma, o Quadro 7 apresenta de forma resumida os riscos na gestão de serviço, o grau de relevância e o risco em relação à organização:



Risco	Grau de relevância	Riscos na empresa	Observações
Funcional	Alta	Alto	Impactam diretamente nos clientes, sendo então de alta relevância. Risco alto por não haver um plano de ação pré-estabelecido para os diferentes problemas, podendo causar a insatisfação de clientes até que a situação seja sanada.
Financeiro	Alta	Baixo	Relevância alta, pois pode afetar diretamente nos resultados da empresa. Risco baixo porque a empresa possui investimentos para caso ocorram imprevistos.
Temporal	Média	Baixo	Relevância média, pois também impactam diretamente nos clientes, mas a empresa tem planos para os diferentes problemas que possam ocorrer neste âmbito, o vinculando a um baixo risco.
Físicos	Média	Médio	Relevância média, pois podem impactar diretamente nos clientes e serviços da empresa. No entanto, todos na escola são responsáveis por monitorar e cuidar das instalações e ambientes, apesar de não haver um plano para caso algum aluno passe mal ou algo do gênero. Desta forma, possui um risco médio.
Psicológico e Social	Baixa	Baixo	Relevância baixa, pois envolve separadamente cada aluno. E a escola tem treinamentos e promove atividades que estimulem a interação entre os alunos, envolvendo um baixo risco a organização.
Sensorial	Baixa	Baixo	Grau de relevância e risco a empresa baixos, pois a empresa possui uma pessoa responsável pela limpeza, além de em casos de manutenção acionar com rapidez o reparo.

**Quadro 7:** Gestão dos riscos Wizard Trindade

Fonte: Elaboração do autor

O grau de relevância refere-se à possibilidade de causar impactos na empresa e conseqüentemente gerar riscos, podendo ser de alta, média ou baixa relevância. No entanto, os riscos na empresa estão diretamente relacionados a se a empresa têm projetos que amenizem estes riscos ou não, podendo apresentar riscos alto, médio ou baixo, dependendo da estruturação da empresa para estes aspectos.

#### 4.3.2.2 Gestão dos 8P's

Por se tratar de uma organização prestadora de serviço, serão analisados oito aspectos pertinentes à análise de *marketing* da organização que são: produto, praça, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e informação, preço e evidência física.



#### 4.3.2.2.1 Produto

A Wizard Trindade presta serviços de ensino de idiomas, sendo que disponibiliza os seguintes cursos em sua escola: português para estrangeiros, inglês, espanhol, italiano, francês, alemão, chinês e japonês. Sendo um dos diferenciais da Wizard, justamente a grande gama de idiomas que disponibiliza a seus clientes, diferente de muitos de seus concorrentes que se limitam ao ensino do inglês e do espanhol.

Além disso, a Wizard segmenta os cursos de acordo com as características ou objetivo do aluno, sendo dividido da seguinte forma:

- a) *Tots*: Voltado para crianças a partir dos quatro anos, que consiste num método lúdico de aprendizado, no qual a criança se desenvolve no idioma brincando, cantando, participando de teatros e jogos;
- b) *Kids*: Voltado para crianças entre a faixa etária de sete à dez anos, voltado para o desenvolvimento da comunicação oral, a compreensão e o entendimento do seu interlocutor;
- c) *Teens*: Focado no público adolescente, que além de enfatizar a conversação, apresenta uma gramática direcionada para exames, além dos materiais abordarem questões típicas da idade desse grupo;
- d) *Adultos*: Voltado para o público adulto e estudantes de ensino médio, sendo que é dividido em três etapas, a 1º para conversação imediata, a 2º formação lingüística e a última para especialização e aperfeiçoamento do idioma;
- e) *Vestibular*: Objetivando atingir as pessoas que estão se preparando para o vestibular, sendo a metodologia direcionada para as questões gramaticais pertinentes a estes exames;
- f) *Intensivo*: Visa atingir as pessoas que querem aprendizado rápido, sem perda de conteúdo;
- g) *VIP*: Pessoas que não possuem muito tempo livre se encaixam no perfil deste curso, sendo que consisti em aulas particulares na sede da escola ou em locais previamente agendados;

- h) *Flex class*: Também focado para pessoas que não possuem muito tempo livre, sendo que as mesmas escolhem o dia e o horário que pretendem ter as aulas, além de poder se matricular em qualquer época do ano;
- i) *Light*: Focado nos clientes que pretendem investir menos no aprendizado de idiomas, sendo uma alternativa de menor custo. O conteúdo aplicado é o mesmo dos livros normais, no entanto o ritmo das aulas são diferentes, pois a cada aula aplicada é feito uma aula de exercícios, sendo então uma alternativa para quem quer gastar menos, assim como para quem tem dificuldade de aprendizado.

Verifica-se que a Wizard Trindade apresenta o diferencial de ter mais alternativas de idiomas, e além disso de adequar a metodologia dos cursos para as diferentes necessidades de cada público como apresentado acima.

#### **4.3.2.2.2 Praça**

A Wizard Trindade está localizada na Avenida Madre Benvenuta, no bairro Trindade, na cidade de Florianópolis/SC.

Sendo a região próxima a grandes universidades do estado como a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), assim como a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Além disso, há grandes empresas na região como Eletrosul, Brasil Telecom, além também de estar próximo ao Shopping Iguatemi, e outros bairros igualmente importantes como Santa Mônica, Agronômica, Carvoeira e etc.

Quanto às instalações, a Wizard Trindade apresenta uma área de 4.000 m<sup>2</sup> sendo considerado a maior escola de idiomas do estado. Além disso, a escola apresenta um amplo estacionamento, uma área verde com parquinho, piscina, sala de jogos, salas de aula climatizadas e sala de cinema.

#### **4.3.2.2.3 Processo de ensino**

No processo interno, após o aluno se matricular, ele terá direito a duas aulas semanais com duração de uma hora. Sendo que trabalhará com três livros, um de atividades, um de conversação e o terceiro para acompanhar as aulas e lições apresentados em sala. Além também do material incluir dois CDs que o aluno pode ouvir em casa as lições apresentadas em aula.

#### **4.3.2.2.4 Produtividade e qualidade**

Com relação a produtividade e qualidade dos professores, o setor pedagógico faz o acompanhamento, e é necessário que os professores trabalhem uma lição por aula sendo que depois da quinta lição é feito uma revisão do conteúdo. Além disso, o coordenador pedagógico assiste a algumas aulas dos professores para verificar que a metodologia esteja sendo aplicada corretamente, e garantir a qualidade das aulas.

Quanto à produtividade e qualidade dos alunos os professores acompanham o seu desenvolvimento a cada aula. Sendo que a escola não faz provas, e a avaliação é feita pelo próprio professor diariamente através do acompanhamento da evolução dos alunos nas aulas e do livro de atividades.

#### **4.3.2.2.5 Pessoas**

Na etapa de recrutamento e seleção da escola, as seleções para os cargos de professores são feitas pelo setor pedagógico, que buscam professores que tenham experiência, formação e perfil para lecionar na escola. Então, a empresa se preocupa com a qualidade dos professores que entram no quadro funcional da organização, e principalmente porque eles irão lidar diretamente com os alunos.

Com relação às outras vagas, o recrutamento e seleção são feitos pelos diretores da empresa que através de entrevista buscam pessoas que tenham o perfil para a vaga, mas a utilização de ferramentas de recrutamento como provas ou testes psicológicos são ausentes (exceto recrutamento de professores).

E talvez o principal ponto fraco da escola nesse quesito seja a ausência de um plano de cargo e salários e uma avaliação de desempenho, o que faz com que as pessoas tenham poucas perspectivas de crescimento.

#### **4.3.2.2.6 Promoção e informação**

A Wizard Brasil constantemente faz propagandas em rádios e TVs divulgando a Wizard Brasil, além de patrocinar eventos e atletas. Sendo um ponto forte para a Wizard Trindade o apelo da marca no mercado. No entanto, apresenta como ponto fraco, o fato de qualquer trabalho de *marketing* que as escolas queiram realizar individualmente devem ter autorização e aprovação prévia da rede, o que pode ser um fator limitante para a divulgação das escolas.

A Wizard Trindade possui uma equipe na área de vendas, que são responsáveis pela divulgação da marca nas empresas, universidades, buscando novas parcerias e reforçando a marca na região com o intuito de aumentar as vendas e participação no mercado. E ainda a escola tem uma política de descontos para alguns clientes conforme Quadro 8:

<b>Parceria</b>	<b>Desconto</b>
Parcerias Empresariais	40%
Parcerias com Colégios	35%
Universitários	40%
Indicação	20% da última parcela

**Quadro 8:** Descontos

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.3.2.2.7 Preço

A Wizard Trindade no quesito preço, apresenta um valor acima dos apresentados pela concorrência, no entanto as políticas de descontos fazem a escola se equiparar a seus principais concorrentes.

Visando atingir o nicho de mercado que está disposto a investir menos, desde o segundo semestre de 2007 a escola disponibilizou o curso *Light*, e a Tabela 3 faz o comparativo de preços entre os cursos normal e o light :

	Curso Normal	Curso Light
<b>Matrícula</b>	R\$ 47,00	R\$ 20,00
<b>Material</b>	R\$ 225,00	R\$ 225,00
<b>Curso</b>	R\$ 230,00	R\$ 69,90
<b>TOTAL</b>	R\$ 502,00	R\$ 314,90

**Tabela 3:** Comparativo dos preços dos cursos

Fonte: Elaboração do autor

Com a criação dessa modalidade de curso a Wizard identificou uma oportunidade para entrar num novo segmento do mercado, e conseguir aumentar a fatia de participação, aumentando a capacidade de expansão de mercado.

Sendo que a escola possui uma infra-estrutura diferenciada, com ótimas instalações e que foram muito bem avaliadas pelos estudantes da escola na pesquisa de excelência de ensino do primeiro semestre de 2007.

Ressaltando-se que o estabelecimento do preço não engloba apenas o curso em si, mas sim toda infra-estrutura disponibilizada e os diferenciais que a empresa possui.

#### 4.3.2.2.8 Evidência física

Quanto as evidências físicas dos diferenciais da escola, ela possui um estacionamento grande, uma piscina para os alunos se divertirem, uma área verde

com parquinho voltado principalmente para as crianças, sala de jogos, sala de cinema e salas de aula climatizadas. E por possuir uma área privilegiada a escola utiliza disso para fazer encontros de conversação, onde as pessoas se reúnem para comer pizza, ouvir músicas, ou pequenos eventos da própria escola.

### 4.3.3 Indicadores de desempenho

O acompanhamento dos indicadores de desempenho visa obter informações que indiquem a atual situação da organização, para que então se elabore ações que possam melhorar os resultados da organização.

Semestralmente a escola aplica o questionário de excelência do ensino sendo que os resultados da pesquisa apresentados são referentes ao primeiro semestre de 2007, ao qual cerca de 88,45% dos alunos matriculados responderam ao questionário. E os alunos tinham que escolher entre as escalas de 1 à 5.

Ao avaliar os professores em diferentes aspectos, as médias são apresentadas conforme Tabela 6, sendo que as escalas se referem a: 1 = Nunca, 2 = Raramente, 3 = Algumas vezes, 4 = Quase sempre, 5 = Sempre.

1	É pontual	4,85
2	Está bem preparado e bem organizado em sala	4,74
3	Se expressa com clareza	4,68
4	É simpático e tem bom humor	4,90
5	Aulas motivadoras	4,48
6	Detecta erros rapidamente	4,62
7	Incentiva a fazer as tarefas e as devolve corrigidas no prazo estabelecido	4,59
8	Busca trazer o conteúdo da aula para a realidade do aluno	4,44
9	Incentiva a usar outros recursos para melhorar o aprendizado	3,86
10	Encoraja e assegura a total participação dos alunos	4,52
11	Trata os alunos justamente, imparcialmente e com respeito esclarecendo as dúvidas com paciência	4,89
12	Informa sobre atividades extra-classe	3,72

**Tabela 4:** Avaliação dos professores

Fonte: Excelência no Ensino 2007/1 - Wizard Florianópolis Trindade

Analisando-se a pesquisa no quesito de avaliação dos professores, verifica-se que os pontos referentes a incentivar a usar outros recursos para melhorar o

aprendizado (3,86) e informa sobre atividades extra-classe (3,72) foram os indicadores que apresentaram menor desempenho, ficando entre as escalas 3 que refere-se a algumas vezes e 4 quase sempre.

No entanto, ao avaliar o professor nos aspectos de cobrança aos alunos, conhecimento e domínio do idioma, e como avalia o professor, verifica-se que a média geral ficou acima dos quatro pontos, o que indica que a maioria das respostas foi muito bom (4) ou ótimo (5), sendo que as escalas se referem a: 1 = Fraco, 2 = Regular, 3 = Bom, 4 = Muito bom, 5 = Ótimo.

13	Grau de exigência do professor com relação aos alunos	4,18
14	Grau de conhecimento do professor com relação ao idioma ensinado	4,75
15	No geral, como você avalia seu professor?	4,59

**Tabela 5:** Avaliação dos professores 2

Fonte: Excelência no Ensino 2007/1 - Wizard Florianópolis Trindade

Na pesquisa também foram avaliados o setor pedagógico, a secretaria e a infra-estrutura da escola, sendo que as escalas se referem a: 1 = Fraco, 2 = Regular, 3 = Bom, 4 = Muito bom, 5 = Ótimo.

16	Eficiência do Comitê Pedagógico	3,68
17	Presteza do Comitê Pedagógico	3,68
18	Eficiência da secretaria	4,44
19	Presteza da secretaria	4,48
20	Infra-estrutura da escola (limpeza, instalações, estacionamento...)	4,36

**Tabela 6:** Avaliação interna

Fonte: Excelência no Ensino 2007/1 - Wizard Florianópolis Trindade

Para se acompanhar a evolução da empresa também é necessário verificar indicadores que impactem diretamente nos resultados da organização. A Wizard Trindade apresentou uma evolução no número de matrículas por mês comparando os anos de 2006/2007 conforme Tabela 7:



<b>2006/2007</b>	<b>Evolução</b>
<b>Janeiro</b>	9%
<b>Fevereiro</b>	250%
<b>Março</b>	207%
<b>Abril</b>	2050%
<b>Maio</b>	13%
<b>Junho</b>	233%
<b>Julho</b>	14%
<b>Agosto</b>	456%
<b>Setembro</b>	213%
<b>TOTAL</b>	218%

**Tabela 7:** Evolução de matrículas

Fonte: Gerência de vendas Wizard Trindade

Os resultados mostram que a Wizard Trindade apresentou neste período um aumento de 218% no número de matrículas quando comparado ao mesmo período do ano anterior, sendo que considerável parte dos resultados se deve ao fato de Janeiro de 2007 a empresa ter contratado um gerente para a área de vendas da empresa.

Também analisando-se o ano de matrícula do total de alunos no mês de Setembro de 2007, percebe-se que 67% dos alunos atuais da escola fizeram a matrícula no ano de 2007 e cerca de 33% se matricularam entre os anos de 2005 e 2006, sendo que a Wizard Trindade inaugurou em Agosto de 2005.

<b>Ano</b>	<b>%</b>
<b>2005</b>	4%
<b>2006</b>	29%
<b>2007</b>	67%
<b>TOTAL</b>	100%

**Tabela 8:** Representatividade dos alunos por ano de matrícula

Fonte: Gerência de vendas Wizard Trindade

Além disso, ao analisar o percentual de matrículas por mês, verifica-se que no ano de 2006 cerca de 61,8% das matrículas do ano ficaram concentradas nos meses de Fevereiro, Março, Julho e Agosto. E no ano de 2007 até o mês de Setembro, esse percentual representou cerca de 76,6% das matrículas no ano. Sendo estes meses os períodos de matrículas convencionais nas escolas e universidades, e também pelo fato das pessoas desconhecerem a modalidade de curso flex da escola, que permite que o aluno se matricule em qualquer época do

ano. A Tabela 9 mostra o percentual de matrículas por mês do total de matrículas do ano:

Mês/Ano	2006	2007
Jan.	6,50%	2,60%
Fev.	5,90%	7,60%
Mar.	27,10%	30,80%
Abr.	1,20%	9,40%
Mai.	8,80%	3,70%
Jun.	1,80%	2,20%
Jul.	12,90%	5,50%
Ago.	15,90%	32,80%
Set.	4,70%	5,50%
Out.	4,70%	
Nov.	5,30%	
Dez.	5,30%	

**Tabela 9:** Percentual de matrícula de novos alunos por mês

Fonte: Gerência de vendas Wizard Trindade

#### 4.3.4 Pontos fortes e fracos

A partir da análise do ambiente interno, foram identificados os pontos fortes que auxiliarão na elaboração das estratégias e no alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Além dos pontos fracos, nos quais a organização deve focar na minimização ou exclusão destes para que obtenha excelência em seu desempenho.

Foram identificados os seguintes pontos fortes na organização

- Boa estruturação e funcionamento das áreas da organização;
- Planos para os riscos financeiros, temporais, físicos, psicológicos e sensoriais;
- Variedade de idiomas;
- Variedade de cursos de idiomas de acordo com o perfil do cliente;
- Localização;
- Instalações;
- Marca;
- Bons resultados na pesquisa de satisfação com os clientes;

- i) Parcerias com empresas, escolas e universidades.

Contudo os pontos fracos identificados foram:

- a) Risco funcional;
- b) Preços acima da concorrência;
- c) Ausência de políticas de RH;
- d) Limitação de *marketing*, porque as divulgações devem ter autorização e aprovação prévia da Wizard Brasil.
- e) Fragilidade dos recrutamentos e seleções;
- f) Ausência de atividades extra-classe regulares, como os utilizados nos concorrentes (música, conversação, atividades na Internet e etc).

Na análise interna, identificou-se que a empresa possui grandes pontos fortes e também deficiências. Mas durante os dois anos que está no mercado, a empresa já passou por várias mudanças e vêm se aperfeiçoando a cada dia.

Com relação à parte de vendas e *marketing* da organização, observou-se que no ano de 2007 a empresa teve um crescimento considerável nas suas novas matrículas quando comparado ao ano anterior, decorrente principalmente da estruturação da área de vendas.

Então, percebe-se que há uma preocupação constante nas melhorias e aperfeiçoamento das atividades da escola, e a identificação de seus pontos fortes e fracos auxiliará na elaboração de ações que garantam essa contínua evolução da organização.

#### 4.4 ANÁLISE SWOT

Na análise dos ambientes interno e externo, identificaram-se as principais ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da organização. Sendo que a elaboração dos objetivos, metas e estratégias devem estar alinhadas as informações obtidas das análises dos ambientes.

Sendo que a empresa deve conhecer suas forças para poder utilizar desse poder de fogo no mercado, deve conhecer suas fraquezas, pois estes podem ser

fatores limitantes ao seu crescimento e obtenção de lucros, deve identificar as oportunidades para poder aproveitar destes fatores favoráveis e deve identificar as ameaças para então reduzi-las ou eliminá-las para que tenha interferência mínima nos resultados da empresa.

O Quadro 9 explicita as principais ameaças, oportunidades, forças e fraquezas identificadas na organização:

Forças	Oportunidades
- Áreas internas;	- Aumento da demanda por idioma;
- Planos para os riscos financeiro, temporal, físico, psicológico e sensorial;	- Participação no mercado;
- Variedade de idiomas;	- Estabilidade da economia;
- Variedade de cursos de acordo com o perfil do cliente;	- Utilização de novas tecnologias.
- Localização;	
- Instalações;	
- Marca;	
- Satisfação dos clientes;	
- Parcerias com empresas, escolas e universidades.	
Fraquezas	Ameaças
- Risco funcional;	- Alta concorrência;
- Preços acima da concorrência;	- Crises econômicas;
- Ausência de políticas de RH;	- Alterações nas leis;
- Restrição nas políticas de marketing;	- Greve nas universidades;
- Fragilidade dos recrutamentos e seleções;	- Rotatividade de moradores da região.
- Ausência de atividades extra-classe regulares;	

**Quadro 9:** Análise SWOT Wizard Trindade  
Fonte: Elaboração do autor

A partir da tabela de análise SWOT o estabelecimento dos objetivos, metas e estratégias devem estar alinhadas aos potenciais e características identificados na organização, para que esteja o mais próximo da realidade, e conseqüentemente com maiores chances de sucesso na implementação do plano de *marketing*.

#### 4.5 ESTABELECIMENTO DAS METAS E OBJETIVOS

As metas e objetivos devem especificar os resultados que se espera a partir do plano de *marketing*. Sendo que estas devem ditar as direções que as pessoas devem tomar, e o que a empresa espera como resultado.

Os objetivos e metas propostos se apresentam no Quadro 10:

Objetivo	Meta
1. Aumentar a quantidade de novas matrículas	50% de aumento
2. Recuperação de clientes desistentes	50% de recuperação
3. Retenção de alunos da escola	90% dos alunos semestre anterior

**Quadro 10:** Objetivos e metas

Fonte: Elaboração do autor

Conforme o quadro acima foram estabelecidos três objetivos e três metas para o primeiro semestre de 2008.

O primeiro consiste em aumentar a quantidade de matrícula de novos alunos, e a meta é que a empresa aumente em 50% o número de alunos novos no primeiro semestre de 2008 quando comparado ao mesmo período do ano anterior (2007). Este valor foi definido a partir do percentual comparativo do ano de 2006/2007, que no acumulado até o mês de setembro apresentava um crescimento de 218%, no entanto as ações da área de vendas começaram a ser elaboradas no ano de 2007 e explica-se desta forma a razão do crescimento elevado, e considerando que no próximo ano a empresa deva apresentar índices mais uniformes de crescimento estabeleceu-se como meta 50% em relação ao ano de 2007.

O segundo é relativo a recuperação de clientes desistentes, e a meta é que a empresa recupere em 50% os alunos que deixaram de fazer a sua re-matrícula no primeiro semestre de 2008.

O terceiro refere-se a retenção dos alunos da escola, e é necessário que a empresa retenha 90% dos alunos matriculados no final do primeiro semestre de 2007.

Sendo que os dois últimos objetivos deverão ser criados os indicadores, para que se possa mensurar os resultados, e assim que as ações possam ser implementadas. E as metas foram estabelecidas ao considerar que os níveis de

satisfação dos alunos da escola são altos e além disso, por se tratar de indicadores que não se tem um parâmetro de comparação.

Estabelecido os objetivos e metas é necessário que se monte as estratégias e as ações que deverão ser tomadas para que a empresa atinja os objetivos propostos.

#### 4.6 ESTRATÉGIA

A definição da estratégia consiste nas escolhas que a empresa deve fazer para atingir os objetivos e metas propostos, além de servir de parâmetro para o estabelecimento das ações a serem tomadas para que se tenha êxito no plano de *marketing*.

A estratégia proposta para a organização é a do crescimento, que visa que a empresa aumente a sua participação no mercado.

A partir da definição da estratégia de *marketing*, são definidos então as estratégias táticas para que se atinja os objetivos e metas propostas, sendo as estratégias:

Estratégia A: Melhorar a interação entre os funcionários e os clientes;

Objetivo: 3 - Retenção de alunos da escola.

Esta estratégia busca satisfazer os clientes e conseqüentemente fidelizá-los aos serviços da organização.

Estratégia B: Aumentar a divulgação dos cursos da escola (Universidades);

Objetivo: 1 - Aumentar a quantidade de novas matrículas.

Tornar claro ao público da região os cursos da escola e os seus diferenciais, enfatizando a diversidade de idiomas e dos cursos alternativos como *flex* e *light*.

Estratégia C: Fortalecer as parcerias empresariais;

Objetivo: 1 - Aumentar a quantidade de novas matrículas.

Atuar com uma divulgação forte nas empresas parceiras, e tentar diminuir o risco da dependência em relação ao público universitário.

Estratégia D: Acompanhar as ações da concorrência;

Objetivo: 1 - Aumentar a quantidade de novas matrículas.

Acompanhar os preços, promoções e divulgações da concorrência para poder preparar uma contra-proposta.

Estratégia E: Recuperação de clientes que não fizeram a re-matrícula;

Objetivo: 2 - Recuperação de clientes desistentes.

Contactar os clientes que não fizeram a re-matrícula visando a recuperação dos mesmos.

Estratégia F: Divulgação entre os alunos da escola do desconto para indicação.

Objetivo: 1 - Aumentar a quantidade de novas matrículas.

Utilizar o canal de comunicação professor/aluno para a divulgação do bônus desconto para cada aluno que indicar um amigo, e este amigo efetuar a matrícula na escola.

#### 4.7 IMPLEMENTAÇÃO

Na fase de implementação são definidas as questões relativas a aplicação da estratégia proposta, identificando as ações, como elas serão desempenhadas, quando, responsabilidade e custo.

Estratégia A: Melhorar a interação entre os funcionários e os clientes.

Ação A1: Reunião/encontro entre os professores para troca de informações e situações que melhorem a interação entre cliente/professor;

Ação A2: Elaborar alternativas para os pontos que tiveram notas menores na pesquisa de satisfação (excelência de ensino) do semestre anterior.

Estratégia B: Aumentar a divulgação dos cursos da escola entre os universitários.



Ação B1: Colocar cartazes da escola nos murais das universidades da região, dando ênfase ao desconto universitário e a diversidade de opções de cursos, além das modalidades *Flex* e *Light*;

Ação B2: Divulgar panfletos pela universidade, dando ênfase ao desconto universitário e a diversidade de opções de cursos, além das modalidades *Flex* e *Light*.

Estratégia C: Fortalecer as parcerias empresariais.

Ação C1: Utilizar as parcerias já existentes em empresas para divulgação em murais, e se possível nos jornais de comunicação interna, ou via *e-mail*. Dando ênfase ao desconto empresarial e a diversidade de opções de cursos, além das modalidades *Flex* e *Light*.

Estratégia D: Acompanhar as ações da concorrência.

Ação D1: Analisar preços, ações promocionais de descontos e divulgações dos concorrentes para adequar a estratégia da empresa.

Estratégia E: Recuperação de clientes que não fizeram a re-matrícula.

Ação E1: Entrar em contato com os clientes que não fizeram a re-matrícula, para descobrir o motivo e tentar argumentar para que o mesmo volte, e se necessário o oferecimento de descontos. Mas é preciso que os setores de vendas e pedagógico a partir dos principais argumentos do motivo da não re-matrícula criem alternativas de argumentação, conforme empresas de *telemarketing* agem.

Estratégia F: Divulgação entre os alunos da escola do desconto para indicação.

Ação F1: Ressaltar para que os professores divulguem o desconto por indicação, ao qual cada pessoa que o aluno indicar, caso efetive a matrícula o aluno que indicou receberá um desconto de 20% na sua última parcela por cada matrícula efetivada.

O estabelecimento das propostas de ações foram baseados em alternativas de menor custo, e principalmente utilizando as ferramentas e recursos já existentes na organização. Sendo o cronograma elaborado com as informações relativas ao mês, a ação, a observação que indica o foco da divulgação com relação aos

produtos da empresa, a responsabilidade e o custo de execução das ações, sendo o cronograma proposto apresentado no Quadro 11:

Mês	Ação	Observação	Responsabilidade	Custo
Jan.	C1	Foco na divulgação do desconto, idiomas, <i>flex</i> e <i>light</i> .	Vendas	R\$ 100,00
	E1		Vendas e Pedagógico	-
Fev.	C1	Foco na divulgação do desconto, idiomas, <i>flex</i> e <i>light</i> .	Vendas	R\$ 100,00
	D1	Visita aos concorrentes	Vendas	-
	E1		Vendas e Pedagógico	-
Mar.	B1	Foco na divulgação do desconto, idiomas, <i>flex</i> e <i>light</i> .	Vendas	R\$ 150,00
	B2	Foco na divulgação do desconto, idiomas, <i>flex</i> e <i>light</i> .	Vendas	R\$ 250,00
	E1		Vendas e Pedagógico	-
	F1		Professores	-
Abr.	A1		Pedagógico	-
	B1	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 150,00
	B2	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 150,00
	C1	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 100,00
	F1		Professores	-
Mai.	A2		Comunicação/Ouvidoria	-
	B1	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 100,00
	B2	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 150,00
	C1	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 100,00
	F1		Professores	-
Jun.	A1		Pedagógico	-
	B1	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 100,00
	B2	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 150,00
	C1	Foco na divulgação do curso <i>flex</i> .	Vendas	R\$ 100,00
	F1		Professores	-
TOTAL				R\$ 1.700,00

Quadro 11: Cronograma de ações  
Fonte: Elaboração do autor

Conforme no cronograma proposto os meses de Janeiro e Fevereiro estariam principalmente focados nas ações de recuperação de clientes (E) e na atuação junto as empresas parceiras (C), por se tratar do período referente as férias das universidades. Além da ampliação dos estudantes oriundos das empresas diminuir a dependência da escola com relação aos alunos das universidades, causando menor impacto em caso de greves ou da própria rotatividade de estudantes da região.

Enquanto que os meses de Março e Abril estariam principalmente focados na divulgação nas universidades (B), pois são os meses aos quais os estudantes voltam a ter as aulas.

Além disso, no período referente de Janeiro à Abril o foco das divulgações seriam referentes à promoção dos descontos, diversidade de idiomas, além das modalidades de curso *flex* (que o cliente escolhe os dias e horários de aula que ele preferir) e o *light* (que é alternativa de curso com menor custo).

Nos meses de Abril, Maio e Junho seria feito um trabalho de divulgação nas universidades (B) e empresas (C) do curso *flex*, ao qual o cliente pode se matricular em qualquer época do ano e montar suas aulas nos dias e horários de maior conveniência. Mas o principal intuito destas ações é o de quebrar com o pré-conceito de que as matrículas só podem ser feitas nos meses de Março e Agosto, que são os meses que se concentram a maior parte das matrículas no ano.

As ações referentes ao A1 seriam feitas nos meses de Abril e Junho ao qual consistiria numa reunião entre os professores que conversariam sobre problemas no ensino ou com alunos, buscando a troca de informações e conhecimentos que proporcionem melhorias no processo.

As ações referentes ao A2 partiriam dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes (excelência no ensino), ao qual elaboraria planos de ação nos itens que obtivessem menores pontuações.

As ações referentes aos D1 e F1, o primeiro consistiria na pesquisa das ações dos concorrentes no mês de Fevereiro, para que a Wizard possa se adaptar e criar alternativas de contra-ataque a estas ações, e o F1 seria a divulgação pelos professores do desconto por indicação, pois os professores são o elo entre a escola e os alunos, e a empresa tem que saber utilizar desse canal de comunicação para ganhar um diferencial competitivo.

Na etapa de definição dos objetivos, metas, estratégias e implementação considerou-se os principais problemas para a preparação de um plano de marketing nas empresas de serviço que foram apresentados como sendo: a dificuldade de obter consenso/cooperação, a empresa não está orientada para o mercado, os planos não são suficientemente sérios, tempo não suficiente para o preparo adequado e não há suficiente pensamento estratégico.

Sendo que os indicadores e metas propostos são de fácil controle e mensuração, além das estratégias e ações estarem alinhadas com as possibilidades de atuação da escola. Considerando-se também que as divulgações maiores em veículos de comunicação precisam da autorização da Wizard Brasil o que poderia implicar em atrasos e dificuldades para a implementação de ações de *marketing*.

Elaborou-se então um plano de fácil implementação, voltada para o mercado, com ações bem definidas, portanto de caráter sério, além de apresentar uma proposta para o cronograma e com foco na estratégia de expansão da organização. Levando-se em consideração a todo o momento as características do ambiente, com suas ameaças e oportunidades, além das características da organização, com seus pontos fortes e fracos.

#### 4.8 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Após o estabelecimento das ações, e o plano estiver sendo colocado em prática é necessário que a empresa monitore e avalie os resultados. Sendo importante este acompanhamento para que garanta que os objetivos e metas propostos sejam alcançados.

O controle será feito através de tabela, sendo que a partir de cada matrícula nova, deverá ser registrada a forma de divulgação que fez com que o aluno chegasse a escola, se foi através da divulgação nos murais, panfletos, indicação ou visitas nas empresas, para então ao final de cada mês, o setor de vendas poder mensurar a efetividade das ações nos resultados da empresa.

Então propõem-se o quadro 12 para o acompanhamento dos resultados:

Início	Término	Eventos	Resp.	Recursos Alocados	Recursos Utilizados	Resultados Esperados	Resultados Alcançados

**Quadro 12:** Tabela de controle Wizard Trindade  
Fonte: Adaptado de (COBRA, 1992, p. 85)

A partir dela será feito o acompanhamento dos resultados das ações que auxiliarão a empresa a monitorar e se necessário aplicar as ações corretivas para que os objetivos e metas sejam alcançados. Além de servir como ferramenta para mensurar quais ações trazem melhor resultados a organização.

## 5 CONCLUSÃO

O plano de *marketing* deve acima de tudo traduzir a realidade da organização, seja através de seus pontos fortes e fracos identificados na análise de seu ambiente interno, ou através das ameaças e oportunidades levantados no ambiente externo.

Mas o presente estudo a partir dos autores levantados possibilitou uma análise ampla da organização através do diagnóstico organização, identificando grandes oportunidades no ambiente externo, assim como as ameaças que este ambiente pode trazer à organização. Quando fica claro a organização esta visão, facilita todo o seu trabalho de planejamento, e faz com que a empresa se fortaleça, pois ela poderá atuar diretamente nas oportunidades identificadas assim como se preparar para as probabilidades de ameaças.

Com relação ao ambiente interno, a análise deste nada mais é que um trabalho de conhecimento da organização, identificando seus pontos fortes e fracos. Sendo de relevância para a organização conhecer estes pontos, pois suas fragilidades podem fazer com que a empresa deixe de atingir todo o seu potencial por ter estas limitações, e suas potencialidades que faz com que a empresa possa utilizar desta vantagem e assim obter êxito e diferenciação com relação a seus concorrentes.

Ao que tange a elaboração do plano de *marketing* para a Wizard Trindade, pode-se tornar real a relação teoria versus prática, a partir do momento que foram levantados o embasamento teórico a cerca de plano de *marketing*, além de terem sido levantados informações junto à organização, seja através de entrevistas informais, observação ou através de documentos.

Desta forma, o diagnóstico deste estudo atingiu o 1º e 2º objetivos específicos do trabalho que eram analisar os ambientes externo e interno e identificar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da escola de idiomas Wizard, unidade Trindade. verificou-se que a escola possui grandes oportunidades na sua região, principalmente por se tratar de uma área com grandes universidades e empresas, o que faz com que potencialize o funcionamento de uma escola de idiomas, mas também percebeu-se que a concorrência na região é forte, mas ficou claro que a empresa possui pontos fortes que a diferenciam de seus concorrentes,



como uma gama diferenciada de idiomas, as diferenciações nos cursos como o *flex* e o *light*, instalações privilegiadas, além de políticas promocionais para universitários e empresas parceiras.

Além disso, destacaram-se também no ambiente interno o fato da empresa apresentar planos para a maioria dos riscos envolvidos na gestão de empresas de serviços, e também o fato da pesquisa com os clientes (excelência de ensino) ter apresentado notas altas, verificando-se que os clientes percebem os diferenciais da escola.

Partindo-se deste diagnóstico foram propostos os objetivos, metas, estratégias e ações de *marketing*, que estavam relacionados ao 3º e 4º objetivos específicos, visando que a escola aumente sua participação no mercado da região. Ressaltando-se que estes foram feitos através do levantamento das características da organização, principalmente focando nos públicos universitários e empresariais que são o público forte da região.

Em relação aos objetivos e metas da empresa, estabeleceu-se três vertentes: expansão, recuperação e retenção. Além da estratégia adotada ser a de expansão.

A partir destes as ações foram elaboradas, utilizando os recursos que a empresa possui, e sempre considerando as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes. Além de especial atenção aos principais problemas na preparação de um plano de *marketing* nas empresas de serviços.

Durante todo processo de pesquisa e desenvolvimento do presente estudo, percebe-se que a Wizard Trindade vem evoluindo desde sua inauguração em Agosto de 2005, e que a empresa tem essa preocupação de inovar e buscar diferenciais que a destaquem no mercado. Mas ainda é necessário que os seus pontos fracos sejam trabalhados, no entanto, tornou-se claro à organização destes pontos, e ao analisar a evolução da empresa tudo indica que ela está caminhando para a sua evolução.

Desta forma, o presente estudo desenvolveu um plano de *marketing* para a Wizard Trindade ao qual considerou suas características e necessidades, no entanto este trabalho também pode servir como referência para a estruturação do plano de marketing de outras organizações.

Ficando como sugestões para estudos futuros as possibilidades de penetração em outros segmentos de mercado, questões relativas à sensibilidade dos clientes de idiomas aos preços, as análises financeiras voltados para as ações



de *marketing*, e também a elaboração do plano de *marketing* para as outras escolas Wizard da região da grande Florianópolis.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ACEVEDO, Cláudia R.; NOHARA, Jouliana, J. **Monografia no curso de Administração**: Guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

BRITO, Helena P. De., MARTINS, Moisés de L.. **Moçambique e Timor-Leste**: onde também se fala o português. Portugal, 2004. Disponível em: <[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1005/1/moisismartins\\_reginabrito\\_SOPCOM\\_2004.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1005/1/moisismartins_reginabrito_SOPCOM_2004.pdf)>. Acesso em: 16 Set. 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Sucessos em marketing**: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Benny K.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Estratégia**: perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Maria J. D.; Et al. **Línguas**: ensino e ações. Florianópolis: UFSC/NUSPPLE, 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALSASSO, Humberto. **Metodologia de análise empresarial**. Brasília: Editora Thesaurus, 1985.

DIAS, Sérgio R.; et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREL, O. C.; Et al.. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIBSON, Janes L.; IVANCEVICH, John M.; DONELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Maria Tereza. **Sucesso a paixão faz a diferença**. Você/S.A. 50. São Paulo: Abril, ano 5 / n. 8, p. 42-51, agosto. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> Acesso em: set. 2007.

KLUVYER, Cornerlis A. de ; PEARCE, John A. II. **Estratégia: uma visão executiva** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip . **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHADO, José R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.

PARRA, Domingos F.; SANTOS, João A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PINA, Gal et al.. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1980.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na Internet**. São Paulo: Summus, 2000.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SIQUEIRA, Sávio. **O desenvolvimento da consciência cultural crítica como forma de combate à suposta alienação do professor brasileiro de inglês**. Bahia, 2004. Disponível em: <<http://www.inventario.ufba.br/04/pdf/ssiqueira.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall, 1985.

TONOCCHI, Mário. **Mórmon cria uma das maiores redes de escolas de idiomas: empresário usou experiência como professor para criar o método da Wizard**. São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1005/1/moisesmartins\\_reginabrito\\_SOPCOM\\_2004.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1005/1/moisesmartins_reginabrito_SOPCOM_2004.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.